Por Julio Andrés Rozo G.

30 COSAS SOBRE EMPRENDIMIENTO

[QUE NADIE ME ENSEÑÓ EN LA UNIVERSIDAD]



Errores recurrentes durante los primeros años del emprendimiento y recomendaciones para evitarlos

© **2016 -** Primera edición en Colombia

ISBN - **978-958-46-8136-2**

Diseño y diagramación por:

Pasajero.

Este libro está dedicado a:

Mis padres, por ser mis profesores de emprendimiento.

A mi hermana, por ser mi primer ángel inversionista.

A mis amigas y amigos por estar ahí: María Paula, Catalina, Aura María, María Elisa, Sara V., Sara D., Leonardo, David, Camilo, Lucho, Fernando y Jaime S.

A Carolina M., Jessica J., Juliana M., Karen SY., Clara M., Carolina G., Adriana D.O., Javier D., Ricardo M., Lucas I., Pablo H., Alexánder C., Martín G. y Manuel L., por dedicar su tiempo, trabajo y energía en aquello en lo que todos creemos: ¡la sostenibilidad!

A mis sobrinos, Juliana, Andrés y Nico, para que cuando lean este libro con consciencia tengan presente que ustedes definen su camino.

Y, sobre todo, a mis amigas y amigos emprendedores y personas que me han apoyado y han creído en el trabajo realizado.

Contenido

PRÓLOGO

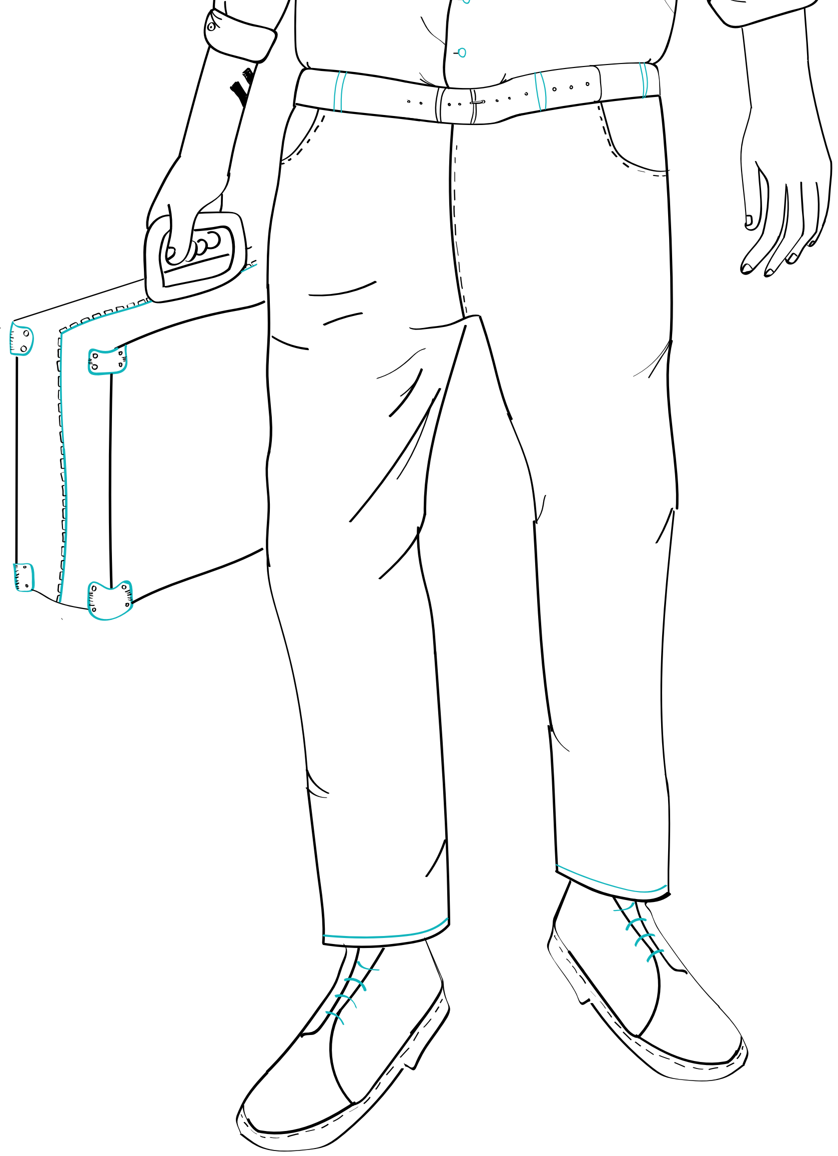
Siempre le he huido al tipo de literatura que presenta las ideas a través de fórmulas matemáticas, recetas o reflexiones de autosuperación que después de leerlas producen en el lector un dejo de liberación y felicidad plena, que en lo personal, considero altamente sospechosas. Evidentemente cuando me acerqué por primera vez a *30 cosas sobre emprendimiento que nadie me enseñó en la universidad. Errores recurrentes durante los primeros años del emprendimiento y recomendaciones para evitarlos*, pensé que mi gran amigo había caído en la trampa en la que caen muchos escritores: susurrarles a los lectores lo que quieren leer y darles, por lo tanto, en la vena del gusto.

Sin embargo, fue a través de la segunda lectura que me di cuenta de que el libro curiosamente me inspiraba –a pesar de que no me considero una emprendedora neta– y me decía a gritos que el primer proceso de emprendimiento es el que uno como individuo experimenta cuando debe tomar decisiones –y con ellas, correr con las consecuencias–, en su vida personal o a nivel profesional. Sin duda, mi amigo, al que llevo conociendo durante los últimos 14 años, logró que me replanteara la idea de que el reto se encuentra en los procesos y por lo tanto, como bien lo enseña la escuela alemana, en aprender a ser disciplinados.

Como directora ejecutiva de una entidad de cultura sin ánimo de lucro, me tomo el atrevimiento, con el respeto de los grandes emprendedores, de decir que ser emprendedor no necesariamente significa tener su propia empresa, sino sacar adelante una organización, comprometer a sus colaboradores para que se apropien de su trabajo y den fe de este; emprendedor es aquel que también se desvela por el mañana, pero sin dejar de aprender a disfrutar del hoy porque entiende que las dificultades se enfrentan día a día.

Sin ser una fórmula matemática, al ser contado a través de historias, este libro es una inspiración especialmente para los jóvenes empresarios, lo que permite apreciar el trabajo que se ha venido gestionando, no solo desde Julio Andrés como individuo sino también como proyecto. Los ejercicios que se encuentran a lo largo de las lecturas ayudarán a fortalecer la vocación en muchos y a mejorar el concepto sobre las herramientas de gestión empresarial y de emprendimiento sostenible. Es admirable poder ver el trabajo y todos los esfuerzos de AISO (Academia Sostenibilidad) durante estos años; estoy segura de que los frutos de su labor se seguirán cosechando.

María Paula Alzate
M.A. en Cultura, Medios y Literatura



Introducción

Este libro es el resultado de 30 historias que describen situaciones cotidianas que experimentamos los emprendedores, especialmente en la etapa inicial de nuestros proyectos[1]. Cada una de ellas refleja logros, así como errores comunes de los primeros años de una iniciativa. De igual manera, recoge opiniones, anécdotas y experiencias de emprendedores latinoamericanos que motivan a creer en este camino como una alternativa vocacional, profesional y de vida.

30 cosas sobre emprendimiento que nadie me enseñó en la universidad no es un texto para tratar problemáticas clásicas. Es decir, la intención no es recolectar consejos o herramientas para definir una idea o modelo de negocio, ni para crear un plan de mercadeo o ventas, ni para hacer una valoración financiera, etc. ¡No! La intención es hablar desde la experiencia, desde el día a día del emprendimiento.

[1] Como lo explicaré más adelante, gran parte de las historias se basan en mi experiencia como emprendedor en AISO (Academia Sostenibilidad).

Aclaro esto porque, aunque reconozco que las herramientas que se enfocan en definir una idea o un modelo de negocio son muy útiles, estoy convencido de que existen factores, incluso más determinantes que los aspectos técnicos y estratégicos, para aumentar la probabilidad de desarrollo de un emprendedor y de su proyecto.

Dado que el libro está configurado bajo un alto grado de subjetividad, producto de la experiencia, puede que algunos emprendedores, profesores, investigadores, mentores o consultores no estén de acuerdo con muchas ideas aquí expuestas. Por tal motivo, no pretendo blindar cada historia frente a las críticas. Por el contrario, si existen oposiciones o puntos de vista distintos, mucho mejor. En últimas, el objetivo es contribuir a construir un debate crítico alrededor del emprendimiento en América Latina.

Con base en mi trayectoria, puedo asegurar que el 80% del éxito de los proyectos de

emprendimiento radica en la habilidad de capitalizar las lecciones aprendidas, gestionar los efectos de la palabra *fracaso* y manejar las frustraciones. El 20% restante se lo atribuyo a las herramientas de tendencia que muchas veces son presentadas como la fórmula mágica del emprendimiento, por parte de algunos asesores, consultores o profesores que, sin ser emprendedores, hablan sobre emprendimiento.

En otras palabras, creo que el cuento del emprendimiento tiene que ver más con la experiencia que con la copiosa implementación de los instrumentos que varios autores sistematizan en sus libros especializados y que las universidades y las asesorías de las incubadoras de empresas replican. Si con esto algún lector comienza a sentirse en desacuerdo conmigo, ¡se va logrando el objetivo!

En resumen, lo que comparto en este libro se sustenta en mi principal caja de herramientas: la prueba y el error. Ninguna de las historias le dirá al lector cómo emprender o gestionar un modelo de negocio. Sería muy pretencioso de mi parte, pues cada emprendedor tiene su propia manera de hacer que su idea evolucione. Sin embargo, las historias sí servirán como insumo para gestionar los proyectos desde el punto de vista de las relaciones interpersonales con otros actores.

Con este libro el lector logrará también cuestionar sus propias capacidades, habilidades, fortalezas y debilidades. Leerá entre líneas varias recomendaciones que a cualquier emprendedor le hubiera gustado conocer en los comienzos de su proyecto, pues habrían influenciado positivamente, en términos estratégicos, actos y decisiones. Para efectos prácticos, varias de las historias están acompañadas de ejercicios sencillos.

Un debate que se debe dar

Si ya te vas dando cuenta, este libro puede reflejar muchas de las situaciones que tú como nuevo o joven emprendedor vives. Mi mayor logro será que te sientas identificado con varias de las historias descritas. Pretendo también ofrecer otro enfoque a lo que la sociedad busca o percibe en un emprendedor: me interesa debatir el concepto de éxito.

Cuando asisto a eventos sobre emprendimiento, leo artículos al respecto o visito universidades donde se habla del tema, encuentro casi siempre un común denominador que representa el máximo indicador de éxito: emprendedores que han logrado posicionar sus productos o servicios en algún mercado y que han logrado ventas rimbombantes.

Bueno, este no es mi caso. A la fecha (enero de 2016), la entrada de dinero a la empresa tan solo alcanza para cubrir los costos operacionales; aún no recupero la inversión inicial de 2013, ni logro el nivel de ingresos que tenía en mi último empleo, antes de decidir convertirme en emprendedor. No obstante, ya hay avances en términos económicos y he superado algunas angustias propias del arranque.

Lo que quiero decir con esto es que si el indicador de éxito de emprendimiento fuera la felicidad y la satisfacción que se experimentan durante el proceso que se recorre día a día, muchos de nosotros, si no todos, deberíamos sentirnos orgullosos de ser emprendedores exitosos.

ACERCA DEL AUTOR

DE ASESOR EN EMPRENDIMIENTO A EMPRENDEDOR FRUSTRADO DEL ASESOR

Crecí viendo a mis padres trabajar de manera independiente. Siempre fueron dueños de su tiempo, de sus ideas y de su estrategia. Y creo que, desde que tengo uso de razón, ese estilo de vida me sedujo.

Mi historia no es la del niño que debió trabajar para pagar sus estudios y ayudar en su casa. Por fortuna, tuve la oportunidad de disfrutar de una niñez y adolescencia con las únicas angustias que enfrentan muchos jóvenes: pasar matemáticas, evitar perder el año escolar y pensar en el siguiente partido de fútbol del América de Cali y la Selección Colombia.

Pero lo que sí aprendí desde la infancia fue a comprender la importancia de los valores que caracterizan a los buenos emprendedores. Ante todo, la honestidad y el trabajo con disciplina. Y todo esto lo interioricé, gracias al ejemplo de mis padres:

- Mi papá no podía concebir que yo me quedara en la cama a las 7 a.m., así estuviera en vacaciones: aprendí que el tiempo es oro, que la proactividad lo es todo y que la pereza es el peor lastre que puede tener una persona.

- Mi mamá siempre ha sido una mujer de resultados: de ella aprendí el valor de la paciencia y la constancia para los procesos de largo plazo, así como la impaciencia-efectiva para los resultados del corto plazo.

- A ambos aprendí a conocerlos en situaciones en que debían interactuar con muchas personas. Los vi negociando y generan-

do relaciones sociales sin dejar de ser ellos. Aprendí la importancia de la comunicación, la autenticidad y la necesidad de contar con excelentes interacciones sociales.

- Entre los años 1996 y 1999, cuando la economía entró en crisis, no se sintió en mi casa un impacto tan fuerte. Mis papás no se colgaron con el pago de la matrícula del colegio, ni nos privaron a mis hermanos o a mí de alimentación, vestuario o regalos de Navidad. Y no es que fuéramos una familia millonaria. Simplemente, algo inherente a mis padres fue la planificación financiera, el ahorro y la suficiencia con los hábitos de consumo.

Al igual que estos cuatro aprendizajes, son muchísimos más, que iré compartiendo a lo largo de cada relato.

Al terminar el colegio, en el año 1998, presté servicio militar en la Infantería de Marina. Ese año fue determinante en mi vida, para lo que hoy significa ser emprendedor. De 365 días de servicio militar pasé prácticamente la mitad de ellos totalmente solo. Cada jornada de guardia constaba de ocho horas en algún punto del batallón, parado como un idiota vigilando que nadie fuera a entrar a invadir las instalaciones. Parece sencillo, pues no hay ciencia en estar parado aguantando sol y sosteniendo un fusil durante medio día. Pero, ¿qué tiene para hacer una persona que se queda sola durante ocho horas al día?: pues nada más que pensar.

Durante esas largas jornadas de guardia, el verdadero reto consistía en lidiar y controlar todos los pensamientos que tenía a mis 17 años de edad (definir qué estudiar, pensar en ser exitoso, tener novia, etc.). Por ello, de ese año aprendí a ser más paciente, a organizar mis ideas y a ser disciplinado.

Después del servicio militar entré a la universidad a estudiar una de las carreras más atractivas de la época: finanzas y re-

laciones internacionales. Confieso que entré a este programa un tanto frustrado porque mi sueño siempre había sido estudiar ecología o biología. Desde niño, mi pasión siempre ha sido el medioambiente. No obstante, con el pasar de los semestres me di cuenta de que el enfoque financiero no era ajeno al medioambiente y decidí continuar. Hoy tengo que aceptar que me gustan las finanzas, siempre y cuando estas tengan fines éticos y responsables y no sean vistas desde el enfoque de amasar grandes fortunas. La coincidencia de la vida es que hoy en día trabajo en finanzas para la sostenibilidad[2].

Antes de terminar mi carrera en Colombia viajé a Alemania, en un intercambio académico. Tal estadía no duró seis meses como lo planeé inicialmente, sino tres años y medio, hasta mediados de 2005. Llegué a una universidad en donde me metí de cabeza en emprendimiento y gestión empresarial. Sin embargo, más allá de la teoría que recibía en las clases, o por medio de los libros, la mayor fuente de aprendizaje fue observar y entender a mis compañeros de clase y profesores.

Entre ellos, tuve dos compañeros que decidieron crear empresa y que hoy tienen una consultora en tecnología en Frankfurt. Uno de ellos me decía siempre: "Andrés, keine Sorge, alles ergibt sich am Ende wenn es ein Plan gibt und wenn Du es mit Arbeit und Energie, aber ohne Eile, machst!", que en español significa: "Andrés, no te preocupes, todo resulta cuando existe un plan y si lo haces con trabajo y energía, pero sin prisa!". De la cultura alemana he aprendido muchas lecciones útiles para el emprendimiento; entre ellas, la

2 Entre 2010 y 2013 trabajé en el programa SWITCH Asia de la Comisión Europea, junto con bancos de Filipinas, Indonesia, Malasia, Tailandia y Pakistán. El objetivo era, junto con otros consultores, apoyarlos en la generación de instrumentos financieros verdes para los empresarios y emprendedores de sus países: www.switch-asia.eu. En 2013 apoyé de manera voluntaria la estrategia Protocolo Verde de la Asociación de Bancos de Colombia: Asobancaria. En 2015 coordiné, para el Programa de Naciones Unidas para el Medioambiente y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, un proyecto relacionado con estrategias de desarrollo empresarial sostenible para tres sectores específicos: reciclaje, construcción sostenible y turismo de naturaleza.

paciencia y la planificación.
Regresé a Colombia y continué trabajando con los alemanes, en la Embajada en mi país, hasta el año 2006. Luego, debido a mi desenfoque profesional, me dejé tentar por el dinero y acepté un trabajo muy bien remunerado para mi edad (26 años). Tenía un salario de casi USD$ 4,300 mensuales vendiendo flores al exterior, como una máquina. Todos los días me levantaba frustrado porque me sentía inmerso en el imaginario social del éxito: tener carro, casa y beca y ¡cuanto antes mejor! Duré seis meses en esa empresa porque me echaron del trabajo; sin embargo, y con toda sinceridad, sentí un descanso cuando eso sucedió.

Como había podido ahorrar, utilicé algún dinero no para comprar activos materiales, sino para invertirlo en el mejor de todos los activos: educación. Ingresé a la Universidad Nacional de Colombia a hacer una maestría en medioambiente. A decir verdad, el 2007 fue uno de los mejores años de mi vida hasta hoy, pues me sentí como pez en el agua, clavado estudiando y aprendiendo del tema que me gusta: la sostenibilidad social, ambiental y económica.

Pero lo mejor de ese año llegó al mes de haber comenzado las clases. Me ofrecieron la oportunidad de trabajar como asesor de emprendimiento en la misma universidad. En resumen, en esa época de mi vida profesional validé la premisa que dice que el dinero es importante si, y solo si, se utiliza para crecer; si se ve como medio más que como un fin.

Trabajé asesorando estudiantes y grupos de investigación en la estructuración de sus proyectos de emprendimiento por un salario inferior al 80% del sueldo que me ganaba vendiendo flores. Eso no me afectaba porque, a diferencia del antiguo trabajo, todos los días me levantaba con energía, animado y feliz.

Desarrollé habilidades para asesorar a emprendedores en estrategia. No obstante, hoy en día reconozco que mucho

de lo que dije como asesor realmente no aplica en el emprendimiento real. Esto lo veremos a lo largo del libro.

Ese mismo año comencé con mi primera empresa: TuPraktika (escuela de intercambios y cursos de español para alemanes en Colombia). El proyecto fracasó un año más tarde, debido a que me asocié mal, cometí errores de procedimiento y me faltó liderazgo. Pero esa experiencia me sirvió para aprender a darles más importancia a valores como el de la palabra, la dedicación y el compromiso cuando se trabaja en equipo.

A finales de 2007 tomé la decisión de regresar a Alemania a continuar mi maestría en el Centro de Estudios de Sostenibilidad de la Universidad de Bremen, gracias a una beca que me dio el gobierno de ese país, por mi proyecto de tesis Herramientas para que asesores en emprendimiento integren elementos de la sostenibilidad ambiental y social en los procesos de mentoría.

Llegué a Alemania de nuevo y me sugirieron empezar con el doctorado. Sin embargo, en febrero de 2008 conocí a Michael Kuhndt, director de un centro de pensamiento e investigación, reconocido en Alemania y en Asia en desarrollo empresarial sostenible[3]. Cuando él se enteró de mi proyecto de tesis se interesó y de inmediato me invitó a trabajar con él con la promesa de hacer de mi investigación una herramienta real que sirviera para empoderar a profesores y mentores de emprendimiento en universidades en África. Entre los años 2008 y 2010 tuve la fortuna de trabajar desde el Centro en proyectos de emprendimiento sostenible para países africanos.

En el camino embolaté mi proyecto doctoral en eco-innovación y emprendimiento sostenible. Lo continúe tiempo más tarde en la Universidad de Oldenburgo en Alemania. No obstante, lo volví a dejar porque decidí crear mi empresa y

---

3 El Centro Colaborador en Consumo y Producción Sostenible (CSCP): *www.scp-centre.org*

me quedaba muy difícil hacer dos cosas a la vez. En total, le dediqué a la investigación 15 meses efectivos entre el 2011 y el 2013. Me quedé como candidato a PhD hasta la fecha de hoy… En resumen, no me pueden llamar doctor, porque no me gradué.

Me gustó más la idea de hacer investigación aplicada que científica. De esta manera, desde el CSCP tuve la oportunidad de trabajar en 25 países de Asia, África, Europa y América Latina. Tengo la gran satisfacción de que mi trabajo ha contribuido a fortalecer herramientas de gestión empresarial y de emprendimiento sostenible en universidades, entidades financieras, cámaras de comercio y gobiernos en países no industrializados.

A los 32 años tomé la decisión de regresar a Colombia porque una inquietud me empezó a abordar: "Llevo 10 años aprendiendo, investigando y evangelizando el emprendimiento sostenible aquí y allá, y si bien lo intenté en el 2008 y fracasé, no puedo decir que lo promulgo desde el ejemplo porque no lo he hecho de manera real y constante".

Esa inquietud se convirtió en intranquilidad en un entrenamiento que di en Lahore, Pakistán (cerca de la frontera nororiental con India), en mayo de 2012[4].En ese entonces tenía la tarea de entrenar a empresarios del sector textil en modelos de negocios sostenibles. La sesión giraba en torno a estrategias para escalar el impacto económico, ambiental y social de sus empresas. Y en medio de uno de los ejercicios que les pedí, pensé: "¿Quién soy yo para decirles a estos emprendedores que hagan X, Y, que asuman el riesgo, que sean constantes, etc., etc., etc., cuando yo mismo no lo he hecho en forma? ".

Esa reflexión motivó insomnios por tres meses que me llevaron a sacudirme y a prepararme para tomar la decisión de empezar mi propia empresa.

---

4 Tuve la oportunidad y la fortuna de coordinar este proyecto para la Comisión Europea entre los años de 2009 y 2013: Producción Más Limpia y Sostenible en la Industria de Manufactura de Pakistán: www.sci.pak.org

Y así empezó AISO (Academia Sostenibilidad). Tomé mis ahorros de cinco años y decidí asumir el riesgo de crear el espacio en donde ahora puedo experimentar día a día no solo los valores de emprendimiento que aprendí de mis padres, de la escuela alemana, de colegas con los que me he formado, sino también las teorías de ética y responsabilidad empresarial con relación al medioambiente y la sociedad.
Ahora, desde la empresa, tengo la oportunidad de aplicar y repensar las herramientas de gestión y estrategia empresarial sostenible que vengo aprendiendo como investigador y consultor.

Es por ello que hoy, año 2016, hablo también desde la experiencia de mis primeros tres años como emprendedor. No obstante, lo que en este libro vas a leer será un reflejo de las experiencias que he logrado sistematizar en este corto tiempo como joven empresario, más que como consultor, profesor, investigador o mentor en emprendimiento.

Sobre la estructura

30 cosas sobre emprendimiento que nadie me enseñó en la universidad se divide en tres grandes secciones. Cada una de ellas comprende historias que describen las reflexiones que quiero compartir:

Primera sección.

El emprendedor: lo que podemos trabajar en nosotros mismos para sortear las situaciones cotidianas del emprendimiento.

- **El objetivo.** Presentar una serie de experiencias que abordan el manejo de situaciones derivadas de las relaciones interpersonales con las que todo emprendedor convive.

- **Historias 1 a la 10.** Estos 10 mensajes profundizan en campos como la importancia de la paciencia, el valor de la palabra, la puntualidad,

el manejo de la ansiedad y la frustración, el manejo de la presión social y las relaciones afectivas cuando se está emprendiendo.

• **Lo que lograrás.** Reflexionarás sobre aquellos valores personales que te servirán para proyectarte como un emprendedor exitoso.

Segunda sección.

Estrategias para interactuar de manera más efectiva con los demás.

• **El objetivo.** Compartir experiencias sobre cómo relacionarse de manera más efectiva; sobre cómo lidiar, entender y aceptar a las personas cercanas a uno, a los buenos consejeros, al equipo de trabajo, a los socios, a los potenciales clientes, a los seguidores, a los aliados e inversionistas.

• **Historias 11 a la 18.** Estas ocho anécdotas abordan temas sobre cómo gestionar las relaciones públicas, cómo aplicar técnicas de comunicación para el liderazgo, cómo vender, cómo interpretar cuándo hay alguna alianza potencial y cuándo no, cómo generar y cultivar vínculos profesionales.

• **Lo que lograrás.** Reconocerás tus fortalezas y debilidades en comunicación, con el fin de convertir esta gestión en un activo valioso de tu emprendimiento.

Tercera sección.

La idea y la estrategia del modelo de negocio.

• **El objetivo.** Ofrecer herramientas de apoyo en el enfoque de tu idea de negocio y en la definición de una estrategia de desarrollo por medio de técnicas que varios emprendedores hemos trabajado de manera empírica. Estas historias pueden ser complementadas con las herramientas de emprendimiento que presentan los textos y los profesionales del sector.

• **Historias 19 a la 30.** En estos relatos encontrarás recomendaciones sobre cómo generar y hacer crecer las ideas de emprendimiento.

- **Lo que lograrás.** Aprenderás estrategias métodos para proyectar una estrategia de emprendimiento sostenible.

Antes de comenzar ten en cuenta lo siguiente

1. Utilizaré la palabra *emprendedor* para referirme tanto a las mujeres como a los hombres; no pretendo hacer alguna distinción de género.

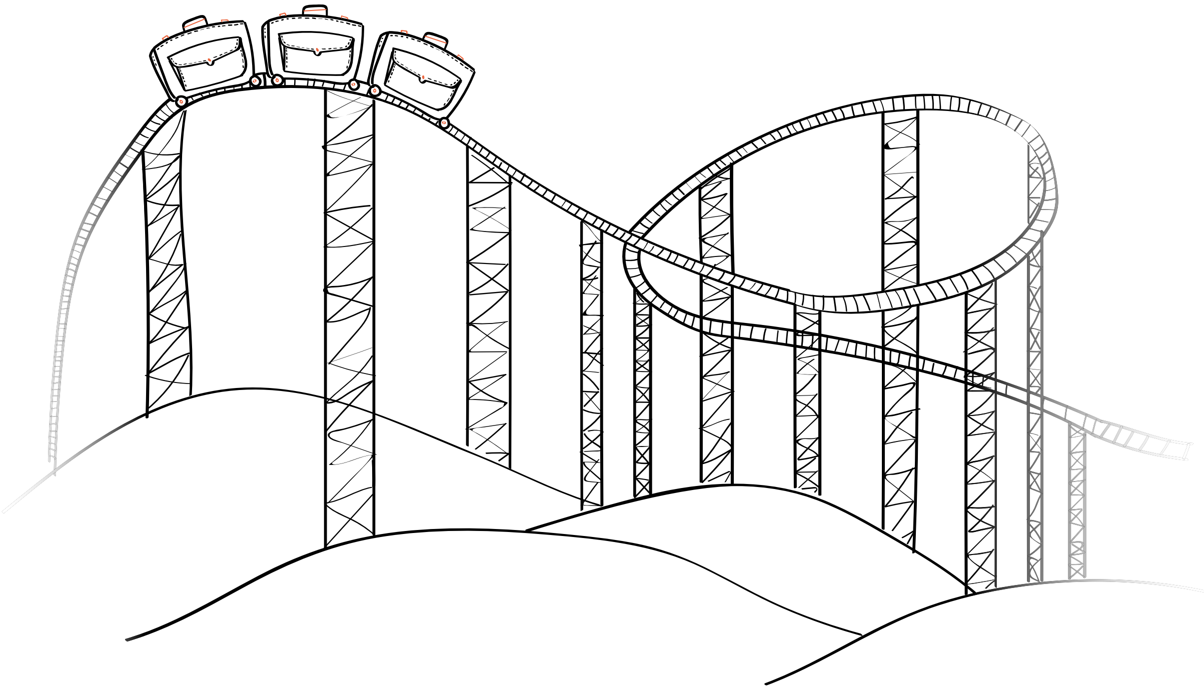
2. Las reflexiones que cada historia relata deben interpretarse como anécdotas impregnadas por un alto grado de subjetividad. No deben ser tomadas como verdades absolutas, ni fórmulas para el emprendimiento. Por lo tanto, siempre estarán sujetas al debate y la crítica. Solo comparto mis experiencias, lecciones aprendidas y errores, así como los de varios emprendedores que he conocido y analizado. Quien se sienta reflejado con lo que aquí se describe, o quiera tomar cada lección aprendida como un consejo y capitalizarlo, ¡excelente¡ A quien no esté de acuerdo lo invito a una crítica y a un debate respetuoso y a continuar con la siguiente historia.

Soy consciente de que existen metodologías robustas que los expertos han desarrollado para fundamentar las recomendaciones que presento en cada historia. Lo que expongo como ejercicios o herramientas no tiene un sustento científico. Se trata del resultado de la experiencia de 26 emprendedores con los que contrasté su viabilidad y con quienes coincidimos en que su implementación nos ha generado resultados positivos.

3. La palabra *emprendimiento* puede relacionarse con la disposición de asumir un riesgo para aventurarse a hacer

algo nuevo. En esta medida una, persona puede emprender un viaje, un intercambio, un nuevo reto personal (como empezar un nuevo estudio, un hobby o una decisión personal ligada a los sentimientos). No obstante, dentro del contexto de este libro, cuando me refiero al término *emprendimiento*, lo limito única y exclusivamente a lo que se debe tener en cuenta antes, durante y después de asumir el reto de crear una organización con la cual se pretende desarrollar un sueño y una actividad profesional.

4. Utilizaré la palabra *organización* para referirme a una empresa, una entidad sin ánimo de lucro, una cooperativa, un centro de investigación u otro tipo de entidad que cumple con un objeto social y tiene una estructura operativa.



El emprendedor:

lo que podemos trabajar en **nosotros mismos** para sortear las situaciones cotidianas — del emprendimiento —

[primera sección]

Un emprendedor tiene un estilo de vida y una cosmovisión sobre su entorno diferente a la de las demás personas; por lo general, predominan la obstinación, el acelere, la impaciencia y la pasión desmesurada.

En estos primeros 10 relatos conocerás historias que reflejan algunos dilemas que están en la cabeza del emprendedor, así como algunos factores de riesgo que pueden desestabilizar tus propósitos y que con seguridad podrás controlar o gestionar si los abordas con la actitud adecuada.

• • •

(HISTORIA 1)

ME ECHARON DOS VECES DEL TRABAJO, AFORTUNADAMENTE

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A aquellos que quieren emprender pero no se atreven.

TIENE QUE VER CON LA ESTABILIDAD:

Cuando uno se gradúa de sus estudios, independiente de si el título es técnico o profesional, una de las principales preocupaciones que le surgen tiene que ver con el temor de no tener un buen trabajo, y por ende, una buena estabilidad económica.

Este pensamiento lleva a que muchas personas, sino la gran mayoría de la población económicamente activa, prefieran darle prioridad a un cheque mensual que a su tiempo, a su energía, a sus sueños y, sobre todo, a su felicidad. En otras palabras, anteponen el dinero a su estabilidad emocional.

¿CÓMO SUCEDIÓ LA PRIMERA VEZ?

Mi primera experiencia laboral fue en el año 2001. En ese entonces estaba cursando octavo semestre de universidad y, como requisito de grado, debía hacer una práctica laboral. La hice en una empresa productora de hilos y telas en Bogotá. Mis actividades estaban alineadas con las expectativas que se tienen de un estudiante en práctica: digitalizar datos, hacer búsquedas de información para análisis de mercados, etc.

Un día, a las 8 a.m, mi jefe me pidió un favor: "Julio Andrés, esta tarde a las 2:45 p.m. llega don Juan Gutiérrez[5] al aeropuerto, desde Barranquilla, ¿puedes, por favor, pasar a recogerlo y traerlo a la oficina, pues tenemos una reunión importante a las 5:30 p.m.?". Naturalmente, dije que sí, pues vivía cerca del aeropuerto y pensaba pasar por el señor después de ir a almorzar en la casa de mis padres.

Llegué a donde mis papás y el almuerzo era sancocho trifásico (sopa típica colombiana, con papas, yuca, zanahoria, pollo, cerdo y carne de res). Terminé de almorzar a las 12:45 p.m., fui a mi habitación, puse la alarma en mi teléfono celular "flecha[6]", para que sonara a la 1:45 p.m, me quité los zapatos, cerré las cortinas y me acosté a dormir. El celular sonó, me desperté, lo apagué y vi que tenía 23 llamadas perdidas, todas de mi jefe. Volví a mirar el teléfono y eran las 4:45 p.m.... había puesto mal la alarma del despertador.

Había escuchado sobre Juan Gutiérrez con antelación. Era un inversionista con quien el jefe de mi jefe estaba negociando desde hacía varios meses para lograr una inversión cercana a los 2 millones de dólares. Se trataba de una ne-

5 Nombre modificado.

6 En Colombia se denomina "flecha" a la gama de celulares más baja del mercado.

gociación importante que representaba una expansión de casi el doble de la operación de la empresa.

Mi despiste no afectó el encuentro de mi jefe, su jefe y Juan Gutiérrez. En efecto, se reunieron a las 5:30 p.m. en su oficina y la inversión se llevó a cabo, felizmente para la empresa, en la expansión deseada. Pero, para mí, el desenlace no fue tan feliz. Juan Gutiérrez llegó a la empresa con el genio por el piso, luego de que había dejado una carpeta y su teléfono celular en el taxi que había tomado. Lógicamente, esto sacó de sus casillas al jefe de mi jefe.

Horas más tarde, mis padres llegaron del trabajo y me encontraron en la casa, fumando un cigarrillo (en esa época fumaba, lo dejé a los 31 años). Se sorprendieron, ya que era inusual que me encontrara en casa a esa hora, pues todos los días llegaba a las 9 p.m. después de las clases de alemán posteriores al horario laboral. Mis papás intuyeron que algo andaba mal. "Cagado del susto", pues no sabía si temía más al regaño de mis jefes o al de ellos, les conté. Su consejo fue el más lógico: "vaya mañana y ponga la cara".

Al día siguiente me presenté en la empresa a las 7 a.m. a poner la cara. Al llegar a la portería, el señor de la recepción, que era el tipo más buena gente del mundo, me dijo "Rozo, ya todos saben lo que pasó… el jefe dijo que le diera esto". Sin necesidad de abrir la carta, ya sabía lo que era.

Y así fue la primera vez que me echaron del trabajo. Y como todo, y sin ánimo de excusarme porque reconocí mi error, el haber liberado ese tiempo de mi día a día me permitió enfocarme de manera más dedicada en mis clases de alemán y posteriormente en mi objetivo de ir a estudiar a Alemania.

La historia se repite, ahora con otros actores

Después de la experiencia en la empresa de hilos, estuve tres años y medio estudiando por fuera y realizando una nueva práctica en un banco alemán.

Al regresar trabajé un año en la Embajada de Alemania en Colombia. Tras 11 meses en ese cargo, conocí a un empresario del sector floricultor que estaba tramitando una visa para asistir a una feria en Hamburgo y que me comentó que su vendedor, encargado de gestionar las ventas de flores con los clientes alemanes, estaba a punto de renunciar. Como yo, en el papel, cumplía con los dos requisitos –hablar alemán y contar con habilidades comerciales–, el empresario me ofreció el cargo.

En un principio, no lo tomé muy en serio, pues en la Embajada estaba en una excelente zona de confort: buen salario, el trabajo era divertido, conocía gente nueva todos los días y, sobre todo, podía seguir en contacto con la cultura alemana. Sin embargo, una semana después, el señor me llamó y me pidió mi correo electrónico. Me envió la propuesta salarial y, al ver que la cifra triplicaba mi salario, dije que sí de inmediato.

Un mes después empecé a trabajar. La condición que me pusieron en el contrato fue que debía tener disponibilidad las 24 horas del día, siete días a la semana, ya que trabajar con un inventario con flores tiene una logística y dinámica muy diferentes a la de trabajar con cualquier otro tipo de producto.

Después de cuatro meses de trabajo, de idas a las fincas –a veces a las 3 a.m.– o al aeropuerto a verificar que los envíos salían bien hacia Alemania; luego de sentir la presión y el estrés todos los días porque las ventas tenían que darse sí o sí o si no se morían

las flores, entendí por qué el salario era tan alto: era la manera más efectiva de mantener un equipo de trabajo en las condiciones particulares de esa industria.

Cuando llegó octubre, en la misma semana, sucedieron dos cosas que motivaron mi despido. Un día recibí una llamada de un potencial cliente alemán, interesado en las flores de la empresa, quien tenía una cadena de 30 floristerías en ese país. Yo le pregunté cuándo vendría a Colombia y me dijo que en dos semanas llegaría para conocer personalmente las fincas. Al colgar el teléfono, llamé de inmediato a Juan Carlos[7], gerente de una de las fincas, con quien tenía un trato muy cercano en la empresa.

Juan Carlos y yo comenzamos a hablar y, entre chiste y chanza, le pregunté qué variedades de flores debíamos comprometer para llevar a cabo una eventual venta con el alemán, continuamente por los próximos seis meses (un envío semanal). Juan Carlos me dijo: "Julio Andrés, pues esto es lo que hay:

Flores tipo A
(las mejores): ya están todas comprometidas hasta final de año.

Flores tipo B
(las que le siguen): tenemos flores pero no para realizar envíos semanales, a lo sumo uno mensual.

Flores tipo C
(las más regulares): usted sabe que el jefe no vende este tipo de flores en Europa.

Flores tipo D
(las peores): sí, todas las que quiera, así que ¡decida!, y ambos comenzamos a reír…

Mientras iba hablando, preparé esa lista en una tabla de Excel:

Flores tipo A:
Se las ofrezco si me acepta un precio superior.

Flores tipo B:
Igual que con las flores tipo A.

7 Nombre modificado.

Flores tipo C y D:
Sí tenemos, habría que esperar a ver qué dice este 'carenalga', con la explicación de que la calidad de la flor no es la más óptima.

Al terminar, guardé el archivo en el computador, lo apagué y me fui a la casa. Pasaron las dos semanas y llegó el día de la cita. Quedamos de vernos a las 2 p.m. en un hotel en el norte de Bogotá. Esa mañana, preparé la presentación, pedí a la finca que me enviara algunas flores y alisté la carpeta con la propuesta.

Llegué al lobby del hotel y nos saludamos, pedimos whisky cada uno y empezamos a hablar (en alemán). Luego de 30 minutos de charla, le entregué la carpeta con la propuesta, debidamente traducida a su idioma. Pasaron los segundos y su silencio empezaba a hacerse intrigante y hasta incómodo. De repente, me dijo en perfecto español: "¿me querías ofrecer las tipo C-D a mí, la 'carenalga'? ". Quedé frío… no me di cuenta de que había incluido en la carpeta la tabla de Excel que había elaborado semanas atrás. Y la respuesta que le di (en español), fue la más estúpida de todas, pues los nervios me invadieron de nuevo: "mire, señor Brandt[8], a mí me gusta ser sincero con mis clientes". ¿De dónde saqué yo semejante respuesta?

El señor Brandt no pronunció palabra y muy tranquilo terminó su whisky, dejó la carpeta en la mesa y se fue. Consumí dos copas más, fumé cuatro cigarrillos, uno detrás del otro, y me fui a la casa.

Al otro día, con los nervios de punta, pero sabiendo que debía hablar con mi jefe y, de nuevo, volver a poner la cara, llegué a la oficina. Mi jefe me recibió con las siguientes palabras: "Julio Andrés, no se preocupe, el señor Brandt ya me llamó y me explicó; además, anoche me llamaron de una de las fincas y usted olvidó gestionar un envío de manera correcta y varios cientos de flores se perdieron".

8 Nombre modificado.

Afortunadamente, para mis nervios, ambos hechos ocurrieron el mismo día. Como era de esperarse entonces, al día siguiente yo era nuevamente un joven de 26 años engrosando las filas del desempleo en Colombia.

LA PARTE AMABLE DE LAS ANÉCDOTAS

En ambos casos, el haberme encontrado en la situación de despido fue provechoso para mí. Por una parte, me di cuenta de que mis habilidades administrativas y de gestión operacional eran muy limitadas. De hecho, admito que tengo problemas de concentración y por ello sucedió lo que sucedió. Por otra, caí en la cuenta de que vender hilos o flores era algo que no me motivaba y, sobre todo, que ni el mejor salario podía ser un factor para negociar mi pasión y mi tranquilidad.

Después del segundo despido en el año 2006, tomé una decisión de vida que hasta la fecha he mantenido: hacer de mi hobby mi trabajo y darle un sentido enfocado hacia el impacto ambiental y social. Fue así fue como nació AISO (Academia Sostenibilidad).

(HISTORIA 2)

MI PRINCIPAL ACTIVO COMO EMPRENDEDOR

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A los que tomaron la decisión de sacar su idea y modelo de negocio adelante.

EL MENSAJE:

Un mes después de haber tomado la decisión de emprender, asistí a un taller sobre emprendimiento. El objetivo de la sesión era empoderar a los asistentes con herramientas para identificar y gestionar los recursos que los jóvenes emprendedores tienen para diseñar y desarrollar su idea y modelo de negocio. Rápidamente, me enganché con la sesión porque el contenido me parecía pertinente, oportuno y muy necesario.

El ejercicio inició con una pregunta muy general. Nos dieron 15 minutos para discutirla en grupos de tres personas: ¿Cuáles son los siete recursos principales con los que cuenta un emprendedor para llevar a cabo el emprendimiento? ¿Qué responderías tú en este momento?

Ejercicio

No te adelantes.

Tómate 10 minutos para hacer una lista de los siete recursos estratégicos principales que un emprendedor necesita para poder llevar a cabo su idea y su modelo de negocio.

-
-
-
-
-
-
-

Bien, tengo aun el papel en donde consolidamos las respuestas de los diferentes grupos y todo se resumió en los siguientes siete elementos, en orden de importancia:

1. Equipo de trabajo
2. Recursos financieros
3. Contactos y redes
4. Proveedores e insumos operativos
5. Aliados para desarrollar cadenas de aprovisinamiento.
6. Marca
7. Conocimiento y técnicas

Posteriormente, hicimos el ejercicio de identificar las actitudes que el emprendedor debe tener para sacar a su organización adelante. La respuesta fue la siguiente, sin orden de importancia:

- Constancia
- Dedicación y compromiso
- Liderazgo, carisma y empatía
- Disciplina
- Responsabilidad

Y tú, ¿qué piensas? ¿Coincidiste con varias o alguna de ellas?

Bueno, salí convencido, aunque no sorprendido, de los resultados de este ejercicio, pues estas respuestas han sido recurrentes en ejercicios similares que había facilitado con otros emprendedores anteriormente.

A medida que fueron pasando los meses y comenzaba a remar en el día a día del emprendimiento, comprendí que hacía falta otro activo, uno que empecé a valorar mucho más, incluso, por encima de los que hemos mencionado: mi estabilidad emocional.

La columna vertebral de todo

Cuando uno decide aventurarse a crear y a desarrollar su organización, debe ser consciente de que pierde algo que se tiene cuando se es empleado (o, al menos, cuando uno tiene un contrato de seis o 12 meses de duración). Esto es la certeza y la estabilidad económica del ingreso fijo.

De igual manera, al decidir emprender, uno se encuentra con la disyuntiva planteada en las siguientes preguntas:

- Pensar en el hoy: ¿Cómo cubrir las necesidades del día a día, no malgastar los ahorros, tener recursos de supervivencia, responder a las obligaciones adquiridas que no dan espera y empezar a vender?

- Pensar en el mañana: ¿Cómo mantener el enfoque, la disciplina, la constancia y la dedicación para lograr materializar el esfuerzo que se ha invertido y la visión de la organización que se proyecta para el largo plazo?

Después de recorrer tres años de trabajo en AISO, he llegado a la conclusión de que la estabilidad emocional es la columna vertebral que permite ayudar a encontrar las respuestas a las preguntas del hoy y del mañana. Pero, sobre todo, es el sustento de los siete recursos estratégicos y las actitudes que todo emprendedor necesita para desarrollar su modelo de negocio.

La estabilidad emocional depende de muchas cosas y para cada persona puede significar algo completamente diferente. En mi caso, el significado adopta múltiples interpretaciones: contar siempre con un buen estado de ánimo; tener una excusa para reírme; tener una buena relación con las personas cercanas y, sobre todo, rodearme siempre de personas positivas, con 'buena vibra' como decimos

en Colombia. Confieso que cuando siento que alguien me absorbe la energía, que tiene ‘mala vibra’, que se queja, que siempre busca la culpa y las razones de sus penas en los demás, lo evito.

Es una posición radical, lo sé. Alguna vez, una amiga me dijo que también era un tanto egoísta y lo reconozco. Sin embargo, he aprendido que para que mi rendimiento, mi enfoque, mi proactividad y mi energía estén al máximo, mi estado de ánimo debe estar cargado siempre de manera positiva.

Siempre habrá momentos de tristeza, angustia, desespero, etc., y es inevitable escapar a ellos; sencillamente, hay que asumirlos. En mi caso opto por hacer lo posible por desahogarme y recuperarme rápido.

De lo que sí estoy seguro es de que si me levanto todos los días con enormes ganas de trabajar es porque el 98% del tiempo estoy con buena energía, con una sonrisa y, especialmente, rodeado de personas con una actitud similar. Eso es algo invaluable.

(HISTORIA 3)

LA LUCHA CONSTANTE CONTRA EL EGO: VOLVER A LA CASA

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos pero, en especial, a aquellos con recursos financieros limitados para solventar sus gastos personales de supervivencia durante los primeros años al frente de su emprendimiento.

EL MENSAJE:

Cuando tenía 12 años, recuerdo un día en que fui a la habitación de mi papá para abrazarlo. Lo tomé fuerte y le dije: "papá, yo quiero ser y lograr lo que usted ha logrado". Creo que fue el momento en el que empecé a ser consciente de la admiración que le tenía y aún le tengo. Desde que tengo uso de razón me han cautivado su independencia, su dedicación y su compromiso con el trabajo.

A sus 35 años, mi papá ya tenía un negocio de fotografía, otro de transporte y dos casas libres de deudas. Yo, a la misma edad, sigo teniendo el sueño de sacar adelante AISO (Academia Sostenibilidad) y pago arriendo, porque dinero para comprar una

vivienda propia aún no hay. Incluso, cuando cumplí 33 años, me sentí frustrado al pensar que estaba decepcionando a mi papá. Pero, qué va, ese tipo de pensamientos no tienen fundamento y no deben afectarnos.

Viví casi 10 años en Alemania y disfruté plenamente mi independencia y mi espacio. Estaba en una situación muy confortable, tenía un buen puesto como investigador y consultor en sostenibilidad, gozaba de un muy buen salario y de estabilidad. Sin embargo, cuando se me metió en la cabeza que era hora de empezar a emprender, lo primero que desapareció fue la estabilidad y, con ello, la privacidad y la independencia. Regresé a Colombia y tuve que vivir en la casa de mis padres. Sí, de un momento a otro, pasé de un estilo de vida de soltero buena vida al de uno que regresaba a jugar con las reglas del techo de la casa familiar.

• • •

El ego, el sacrificio vs. el sueño

La primera semana cuando uno llega a su casa, luego de una ausencia tan larga, todo parece la gloria: "¿qué quieres comer?"; "mira, tu toallita seca"; "aquí te planchamos la camisita", etc., etc., etc. Pero después de una semana, el hijo de 32 años vuelve, en ocasiones, a ser el de 12: "bueno, si no está haciendo nada, vaya y haga este mandado"; "aquí no es llegando a esas horas"; "bueno, aquí sus hermanos están pagando algún servicio público, ¡manifiéstese pues!".

Fue muy anecdótica esa primera estadía con mis padres, debido al aprendizaje mutuo. Por una parte, entendía actitudes y maneras de pensar de ellos que a mis 12 años me fastidiaban, al punto de entrar en conflicto. Por ejemplo, cosas como: "avise dónde va a estar", "llame un taxi", "recoja el desorden", etc. A los 32 lo entendía y por eso no me afectaba la convivencia en ese sentido. De igual manera, mis papás se fueron acostumbrando a que si yo dormía hasta las 11 a.m., no era porque no tenía nada que hacer y andaba perezeando, sino porque había estado frente al computador, trabajando, hasta las 6 a.m.

Es gracioso, pero mi papá no podía con la idea de que mi trabajo consistiera en estar sentado todo el día frente a un computador, en pijama (a veces) y con un café al lado. Con el tiempo y a medida en que se fueron dando los resultados, mis papás entendieron lo que hacía y por qué dedicaba horas y días a mirar la pantalla.

No obstante, lo que más duro me dio fue lo relacionado con la privacidad. Como cualquier otra persona, al estar soltero, claro está, si conocía a alguien que me gustaba y quería compartir un rato de intimidad, surgía el gran dilema: "qué perdedor llevarla

a la casa de mis papás" o "bueno, a donde mis papás no... pero, ¿irnos a un hotel o un motel? ¡eso vale un buen dinero!". Puede que te parezca extraño leer esta anécdota en un libro sobre emprendimiento, ¡pero no!: 19 de los 38 emprendedores (mujeres y hombres) con los que conversé para escribir este texto han pasado por la misma situación. Y, como es lógico, al final terminamos riéndonos de esta y otras anécdotas.

Bueno, volvamos al cuento. Lidiar con la falta de privacidad y de independencia afectó fuertemente mi ego. Por fortuna, se trató de una pataleta interna que me duró solo un par de semanas. A medida que me iba enfocando intensamente en mi modelo de negocio, ya ni pensaba en el inconveniente e, incluso (aquí otra pequeña infidencia), experimenté lo que podría llamarse un celibato forzado por el emprendimiento. Estaba tan concentrado y enamorado de mi empresa que solo tenía cabeza y tiempo para ella.

Administrar el ego es fundamental para emprender. Es una variable imprescindible para dar validez a aquellas características relacionadas con la actitud hacia el emprendimiento: paciencia, constancia y persistencia. Si el desespero lo invade a uno porque no se puede convivir con un nuevo estilo de vida, usualmente enmarcado por las limitaciones económicas, se esfumarán esas tres actitudes.

Para esta historia no tengo ejercicio. No sé cómo administrar los sentimientos de frustración que aporrean el ego. De hecho, de las 38 personas que entrevisté, cada una tenía su propia receta para hacerlo. Sin embargo, lo que quiero resaltar aquí es que el aceptar que el emprendimiento es un camino de sacrificios y de limitaciones ayuda a ver la situación de una manera diferente.

Un año después de vivir en casa de mis padres, alquilé por seis meses un apartamento en el sector de la Universidad Javeriana en Bogotá. No obstante, como la empresa estaba hasta ahora arrancan-

do, tuve que dar un paso adicional: contratar tres nuevas personas para mi equipo de trabajo. Esto me obligó a regresar al hogar de mis papás durante un año más (o vivía solo o pagaba salarios: esa era la disyuntiva). Como ya tenía un aprendizaje y un objetivo claro en mi cabeza, en esta segunda oportunidad mi ego no se vio afectado.

(HISTORIA 4)

COMPARARSE ES UN RECURSO ÚTIL, PERO HAY QUE SABER HACERLO

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A los emprendedores que se esfuerzan constantemente por alcanzar sus logros, pero que aún no están en el punto donde quisieran estar.

EL MENSAJE:

En el arte de la gestión organizacional existe una herramienta muy poderosa que ayuda a fortalecer los procesos de mejora continua y de toma de decisión. Se trata de comparar(se). ¿Para qué hacerlo? ¿con qué fin?. Bien, este recurso le permite al emprendedor saber en qué estado se encuentra para reconocer qué puede hacer mejor; le sirve, además, para aprender técnicas o estrategias de aquellos que ya han alcanzado logros mayores. Técnicamente este proceso se conoce como benchmarking[9].

No voy a explicar aquí cómo hacer o analizar un benchmark, pues para ello existen textos especializados que lo hacen con información más detallada. En lugar de ello, quiero analizar la palabra comparar(se) en el contexto de las emociones del emprendedor.

---

9 Si bien el término es recurrentemente empleado en inglés, en español se conoce como evaluación comparativa y hace referencia al proceso de recopilación de información a través de la comparación de nuestra empresa con la competencia o los líderes de determinado mercado.

COMPARAR(SE)

A muchos emprendedores les sucede que la sensación de angustia o desespero empieza a emerger a medida que el tiempo pasa, debido a la frustración de no alcanzar las metas propuestas en el corto y en el mediano plazo. Estos sentimientos se profundizan en muchos casos cuando vemos que otros emprendedores avanzan con sus organizaciones.

Generalmente, cuando percibimos los logros de los demás en las noticias, en las redes sociales o en los concursos y premios de emprendimiento, a muchos nos entra el afán, producto de algunas preguntas sin fundamento: "¿Por qué no lo he logrado yo? ¿Por qué a ella/él se le ha dado tan rápido y de esa manera y a mí no?"

Claro, muchas personas dirán que no tiene sentido hacerse esos cuestionamientos porque, además, pueden tener una connotación cercana a la envidia. Solo aquellos que han emprendido y que han pasado temporadas de siete, nueve o 12 meses sin haber logrado una venta (como fue mi caso o el de 13 de los emprendedores que entrevisté para esta historia) entenderán que la cabeza se abre y da pie a que los pensamientos fluyan.

Pero no, no se trata de envidia. Es más bien la angustia que surge al darse cuenta de que el emprendimiento no es tan fácil como parecía en el momento en que se generó la idea de negocio, cuando la cabeza y el cuerpo se llenaron de optimismo. En otras palabras, tiene que ver con la impotencia que se siente ante la falta de una explicación satisfactoria frente al desbalance entre el esfuerzo, el tiempo, la energía y los recursos invertidos versus el retorno o los logros esperados y efectivamente generados.

Comparar(se) es un recurso útil pero **hay que saber hacerlo:**

A continuación te comparto algunas recomendaciones para salir del embrollo mental cuando te invada alguno de los sentimientos mencionados anteriormente.

1. Cada emprendimiento es y está influenciado por contextos totalmente diferentes (personas, situaciones de mercado, momentos, etc.). Puede que dos o más emprendedores del mismo sector hayan comenzado en momentos y con recursos similares. Sin embargo, esto no significa que sus estrategias sean las mismas.

Es por ello que para minimizar el estrés que motiva la comparación, más bien analiza tu propia estrategia e identifica las debilidades que están motivando el estancamiento y las oportunidades que te pueden ayudar a salir de ese estado. Invertir tiempo en angustiarse para lograr entender por qué tú no has logrado lo que el otro sí te puede estar quitando tiempo para entender cómo el otro hizo para lograr lo que tú aún no.

Aquí es donde hacemos el ejercicio de benchmarking. Busca una cita con ese emprendedor referente, entrevístate con la persona y logra identificar la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál fue la estrategia dentro de su modelo de negocio que siguió el emprendedor para alcanzar sus logros?

En este momento podrías estar pensando: "pero si el emprendedor está en mi mismo sector, no creo que me vaya a revelar sus secretos, siendo yo su potencial competidor". En ese caso, pregúntales a sus clientes o consumidores cuáles son las razones que explican el éxito de la estrategia de ese emprendedor: ¿por qué gusta su producto o servicio?, ¿qué es lo que ellos encuentran

atractivo en el modelo de negocio del emprendedor?

2. Emprender no es una carrera contra otros emprendedores. Este ha sido uno de los grandes aprendizajes durante estos años. Hubo una época en que participé en cuanto concurso de emprendimiento había. En un par de ocasiones llegué a la final y en una gané el premio. No obstante, en otras salía eliminado en alguna de las rondas preliminares y eso me estresaba. Cuando avanzaba y era aplaudido por los jueces se me subía el ego, cuando me eliminaban y recibía críticas me afectaba. Cuando veía que otros eran aplaudidos, me cuestionaba sin sentido.

Estas experiencias me dejaron dos lecciones. Por una parte, los aplausos de los jueces o mentores de emprendimiento son efímeros porque, en últimas, el verdadero juez es el consumidor. Hoy reviso las retroalimentaciones de varios asesores o lo que ellos indicaban que no era viable y resulta ser la principal entrada de dinero de AISO (Academia Sostenibilidad). Asimismo, lo que aplaudían como gran fuente de ingreso (cursos e-learning[10]), resulta hoy ser más bien nuestra principal herramienta de negociación, más que de generación de recursos.

Por otra parte, entendí que los logros de los demás eran una oportunidad para colaborar, más que un motivo para sentir angustia por mi estancamiento.

3. Finalmente, algo sencillo: cuando sientas ese desespero, haz una pausa, busca tu hobby o a la gente que te hace sentir bien, recarga energías y a seguir adelante porque no hay de otra.

10 Nuestros cursos e-learning en emprendimiento sostenible: http://academiasostenibilidad.com

(HISTORIA 5)

UNA RECOMPENSA: ¡CAMBIÓ LA CARA!

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores que vieron una cara de escepticismo cuando dijeron que se lanzaban a emprender.

EL MENSAJE:

En una de sus conferencias, Fernando Salinero[11] describió acertadamente la manera en que las personas cercanas a nosotros reaccionan cuando uno logra entrar a trabajar en una gran multinacional y, también, la forma en que lo hacen cuando se comienza en una micro-pequeña o mediana empresa (Mipyme). No lo detallo aquí porque, sin duda, Fernando lo hace mucho mejor en su presentación[12]. Él habla de las PYMES y nosotros hablamos sobre los emprendedores (que en la mayoría de casos se trata de lo mismo). Tomar la decisión de emprender y contársela a nuestros seres más

11 Fernando caracteriza a un personaje que se llama "Superpyme": https://twitter.com/superpyme007

12 Recomendada: https://www.youtube.com/watch?v=YYjKa_nywYo

cercanos puede generar rostros que expresan angustia, decepción o impotencia. Y sí, puedo entenderlo, pues se trata en ese instante del reflejo de un sentimiento de protección de parientes o amigos, quienes quieren evitar vernos enfrentar una difícil situación financiera. Lo que no logran comprender en ese instante es que estamos evitando vernos en una situación de frustración en el futuro y de ahí el porqué de la toma de decisión.

Mi caso

De los años que viví en Alemania, cinco los dediqué a trabajar. Vendía una imagen en donde mi situación era de plena estabilidad y superávit económico. Cuando regresé a Colombia, entre el 2012 y el 2013 y tomé la decisión de emprender, no me sentí juzgado por mi familia y amigos, pero sí sentí que muchos estaban en desacuerdo con el paso que iba a seguir.

En ese entonces recibí varias ofertas de trabajo para liderar el departamento de sostenibilidad de tres grandes empresas en Colombia. Si bien era (o es) el campo que me apasiona, mi libertad y autonomía para crear mis propios proyectos no eran negociables.

Cuando les conté a mis allegados sobre la negativa a aceptar esas ofertas laborales, escuché frases como: "ya es hora de sentar cabeza, Rozo"; "eres una hueva, ojalá no te arrepientas porque oportunidades como estas (se referían al salario) no se presentan fácilmente"; "la edad productiva de una persona es hasta los 40, lo que no se logró hasta ese entonces, es ya muy difícil lograrlo después"; esa última es de un profesor.

¿Cómo convencer a los incrédulos? Pues, la verdad, no hay que hacerlo, no es necesario. Sin embargo, todos los emprendedores, querámoslo o no, estamos influenciados por lo que piensan familiares y amigos. Por más frío o racional que se sea, ellos siempre van a afectar nuestra estabilidad emocional de alguna u otra manera y, por ende, nuestra concentración y nuestro compromiso.

Las personas se van dando cuenta poco a poco de que a un emprendedor dedicado le llegará su recompensa. A medida que esto va sucediendo, su cara de angustia va cambiando a una de admiración, respeto e incluso apoyo. En mi caso, la gran recompensa emocional se dio en cuatro momentos.

El primero llegó muy pronto, a los cuatro meses de haber comenzado, cuando mi hermana Sonia me dijo: "tengo unos ahorros y se los voy a dar porque creo en usted". Ella fue mi primera y única inversionista ángel y ese dinero me fue de gran ayuda para pagar salarios y llevar a cabo actividades de promoción durante tres meses.

El segundo momento llegó a los 16 meses de haber comenzado. Fue el día de mi cumpleaños 34. Mi papá, quien ha sido mi inspiración para emprender pero a la vez ha sido una de las personas más críticas de mis decisiones, se me acercó y me dijo: "usted sigue con una mano atrás y la otra adelante, pero nadie le quita la sonrisa de la cara" y me abrazó. Para mí, ese momento marcó el siguiente paso en mi emprendimiento. Mi papá había reconocido que mi apuesta era bien pensada pero que necesitaba tiempo para madurarla. Esas palabras y ese abrazo me llenaron de calma, energía y más ganas de seguir trabajando.

El tercer momento fue con mi mamá. De manera indirecta me daba cuenta de que varios conocidos se enteraban sobre AISO (Academia Sostenibilidad) porque mi mamá hablaba de mis logros como si fueran suyos. Eso me llenaba y me llena de orgullo.

El cuarto momento llegó con mis amigos. Cuando estaba comenzando me daban frases de motivación y apoyo; con el tiempo, me pedían consejos sobre cómo emprender, pues muchos de ellos querían atreverse también. Hoy varios de ellos quieren incluso trabajar conmigo.

Sin ánimo de ser repetitivo, ningún emprendedor debe encontrar como su factor motivador el querer cambiar la percepción que los otros tienen sobre ella/él.

Quienes me conocen saben que puedo ser muy frío, calculador y hermético en muchos casos y que no me dejo afectar fácilmente. Sin embargo, reconozco que incluso en personalidades como la mía tiene gran influencia la opinión de los demás.

Por otra parte, he tenido la oportunidad de hablar con emprendedores más sensibles (por así decirlo), y frente a mi pregunta ¿cómo haces para que la opinión de tus seres queridos no te afecte?, la respuesta siempre ha sido la misma: "a palabras necias, oídos sordos; evito los espacios o momentos para tocar los temas de mi emprendimiento". Tres de ellos que van logrando avances con su proyecto respondieron en el mismo sentido: "La opinión cambia cuando las personas van reconociendo los logros".

Una recomendación

Sea cual fuere tu personalidad, si eres hermético o sensible, cuando notes que alguna opinión relacionada con tu decisión de emprender te esté afectando o sientas que te está poniendo en duda, sacúdete y repite: "Yo, ________ ¡no pierdas el enfoque!". Entrar en el juego de las justificaciones frente a los demás es perder el tiempo. En últimas, el mejor consejero del emprendedor es la misma intuición y las ganas que hay en uno mismo. Las percepciones y las opiniones cambian con los resultados.

(HISTORIA 6)

LA FELICIDAD ESTÁ EN EL PROCESO NO EN LA META

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores, empresarios y profesionales.

LA MENSAJE:

¿Qué sucedería si en el primer día de universidad le dieran a uno el título que lo acredita como profesional? ¿O qué tal que en el primer día de nuestra trayectoria laboral nos dijeran que podemos reclamar el cheque de la pensión?

A lo mejor, varios dirán que esa sería la situación ideal. Pero no lo es tanto para quienes han tenido la fortuna de acumular historias derivadas de la experiencia.

En el momento en que escribo estas líneas miro hacia atrás y repaso aquellos momentos que han venido marcando mi vida como emprendedor: cuando me despidieron del trabajo, cuan-

do me metí en el cuento del medioambiente y cuando tomé la decisión de hacer de mi hobby mi actividad profesional, entre otros. Tal como me ha sucedido, todos los emprendedores que les apuestan a los procesos han acumulado experiencias valiosas, gracias a la manera en que sortean situaciones retadoras, de alegría, de euforia, de sacrificio, logros, amarguras, tristezas o felicidad. Recordar cada uno de esos episodios genera en nosotros una sensación de plenitud y orgullo.

Gilberto, un gran amigo y emprendedor mexicano, describió con precisión esa sensación de plenitud: "Cuando se recuerdan los pasos dados, las experiencias vividas y los aprendizajes adquiridos, es posible decir que está valiendo la pena emprender".

Y sí, estoy completamente de acuerdo con el enunciado. Ahí está la riqueza de este cuento; esa es la recompensa. El logro o lo que uno como emprendedor considera la materialización del sueño planteado es consecuencia de un proceso. Si uno lo analiza detenidamente, cualquier meta es simplemente una sensación momentánea que con el tiempo termina siendo tan solo parte del mismo proceso.

• • •

NO HABERLO LOGRADO **AÚN RESULTA SER EL MOTOR**

Cuando logré definir lo que quería hacer (la idea) y empecé a trabajar en el modelo de negocio, me planteé un sueño (o lo que los libros, consultores y profesores denominan como la visión): "AISO (Academia Sostenibilidad) será, para 2030, una universidad online que permitirá democratizar y permitir el acceso de conocimiento en emprendimiento sostenible a todos los ciudadanos de América Latina".

En los primeros cuatro meses de recorrido vivía soñando con esa visión y se la comunicaba a todo el mundo. No creo que sea un inconveniente hacerlo, pues resulta ser un placebo muy poderoso para seguir adelante, trabajando día y noche.

No obstante, al quinto mes, empecé a visualizar y a hacer realidad metas más pequeñas, que no necesariamente eran la universidad que me planteaba en la mega-meta. Junto con el equipo, comenzamos a crear cursos mensuales y a desarrollar manuales sobre emprendimiento sostenible. Me di cuenta de que en lugar de dedicar tiempo y energía a construir la mega-estrategia para montar la infraestructura de un centro universitario, debía concentrar la energía en generar el fundamento de materiales para sustentar un proyecto como el que me imaginaba.

Aunque aun sigo imaginando permanentemente el mega-edificio de la universidad, el grueso de mis pensamientos se enfoca en los pequeños ladrillos que son los proyectos que llevamos a cabo día a día.

Toda idea de negocio está ligada a una visión. Es muy fácil enamorarse de ambas –tanto idea como visión– y considerarlas como el corazón del emprendimiento. Pueden ver-

se como el punto de partida y el punto de llegada. Lo que hay en medio es el proceso.

El viernes 13 de noviembre de 2015 conocí a un emprendedor que lleva 18 años con su firma de abogados, dedicada a asuntos ambientales. Empezó como todos, solo y con un sueño. Hoy en día emplea a 25 profesionales y cuenta con un grupo de clientes que envidiaría cualquier empresa de su sector. Le pregunté que en qué momento había sentido que había dejado de ser un emprendedor para pasar a ser un empresario y se echó a reír. Me dijo: "Cada vez que contrato a una nueva persona, que inicio un nuevo proyecto, que sé que hay que pagar el arriendo de la oficina y que (ojo a esto) reconozco que la incertidumbre es la que gobierna el futuro de mi empresa, ahí es que digo que sigo teniendo los mismos dilemas y retos como emprendedor que los que tenía cuando comencé a los 32 años".

El testimonio me llevó a recordar a alguien que alguna vez me dijo: "ser emprendedor es como ser un jugador de casino. La persona no va por el dinero con el que pueda salir, ni piensa en el que puede perder, lo que hace que las personas quieran jugar es la sensación de riesgo que genera el perder, así como el éxtasis que genera el ganar, pero nuevamente el impulso que da el volver a arriesgar".

Esas palabras me cayeron como anillo al dedo y ratifiqué que estaba en el lugar adecuado. Pero, a la vez, me hicieron entender que el emprendimiento es el arte de lidiar con la inestabilidad y la incertidumbre.

Una reflexión

Aprende a disfrutar del proceso porque eso hace que el día a día sea más agradable, enriquecedor, menos frustrante y lleno de ansiedades. En resumen, piensa en grande, pero actúa como lo que eres: un emprendedor que va aprendiendo, experimentando y cosechando.

(HISTORIA 7)

NO SOY EMPRENDEDOR: ¡SOY UN PERDEDOR!

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A los gobiernos, empresas, universidades y a las personas que no quieren necesariamente ser emprendedoras.

EL MENSAJE:

El boom del emprendimiento puede rayar con el fanatismo. A veces, da la sensación de que cada persona que nace en el país estuviera condenada o destinada a emprender. Inicio con esta aseveración porque pareciera que el emprendimiento se hubiera convertido en un dogma para el desarrollo de los países en América Latina. Cuando tengo charlas con profesores o asisto a conferencias sobre el tema, siento que el emprendimiento se vende como la única alternativa y no como una entre varias opciones de desarrollo profesional.

Un día, luego de dar un taller sobre innovaciones de negocio para el consumo sostenible en Panamá, se me acercó una joven

de octavo semestre de ingeniería ambiental y me dijo: "Andrés, pues la verdad, salgo más confundida y estresada de tu taller". Yo quedé frío y pensé que, en lugar de haber inspirado a ese grupo de estudiantes, lo que había hecho era causar en ellos una angustia muy grande.

Le pregunté por qué me lo decía y me respondió: "tengo que entregar una propuesta de plan de negocio para licenciarme (graduarme)". Le pregunté que cuál era el problema con ello y me respondió: "yo no quiero ser emprendedora".

Esta anécdota es de marzo de 2014. En ese momento, percibí que muchas universidades, empresas, gobiernos nacionales y locales tomaban (todavía es así) la bandera del emprendimiento como la alternativa para movilizar a los ciudadanos a generar ingresos y cumplir con indicadores que minimizaban el miedo de todos: el desempleo.

Lo curioso es que el discurso sobre el emprendimiento es tan interesante y motivador que tuve que hablar con aquella joven para darme cuenta de que yo también estaba en el juego de poner al emprendimiento como el paradigma socio-económico.

Empecé entonces a ser más crítico con el sentido del emprendimiento. Entendí que magnificarlo como alternativa puede ocasionar distorsiones económicas, sociales y, sobre todo, emocionales, como le sucedía a la estudiante panameña.

• • •

¿Por qué guardar mesura con la promoción del emprendimiento?

Una noche de agosto de 2011, prendí el televisor y me puse a mirar un programa alemán sobre debates sociales. La discusión giraba en torno a por qué había disminuido la población de estudiantes y profesionales en ingeniería y ciencias duras como las matemáticas, la física o la química. De hecho, esta es una de las grandes preocupaciones demográficas y económicas actualmente en ese país, con consecuencias en el futuro de su modelo económico; tanto así que el gobierno teme un déficit de especialistas en estas áreas en los próximos años para sustentar el desarrollo industrial.

Durante el debate, una profesora y un político estaban a favor de desarrollar instrumentos e incentivos para que los jóvenes eligieran este tipo de carreras. A medida que el debate avanzaba, la importancia del reto nacional empezó a enceguecer a los participantes –incluso, al público– y los argumentos a favor de volver a hacer de Alemania el país de los ingenieros tomaron mayor fuerza.

Fue entonces que Christian Rach, un famoso chef de cocina y estrella de televisión de varios programas de gastronomía, dijo: "Y si cambiáramos el enfoque y ahora todos tuvieran que ser ingenieros, ¿quién hará el pan?, ¿quién pintará las fachadas de las casas?, ¿quién atornillará los neumáticos de los automóviles en los talleres? ¿Se han preguntado si sus hijos o sus nietos quieren ser Einstein?". Para mí, esa intervención fue sumamente interesante; luego, seguí viendo el programa y me quedé dormido.

Meses después de haber conversado con la estudiante panameña, recordé a Christian Rach. Ahora pienso que su reflexión también aplica para el caso de la promoción del emprendimiento, llevada al extremo, en América Latina. Si todos estuviéramos destinados a ser emprendedores ¿quién haría, implementaría las ideas o ejecutaría los proyectos y programas que cualquier organización o emprendedor quisiera llevar a cabo?

Se ha tornado obsesiva la intención de convertir a todas las personas en emprendedoras, hasta el punto en que se ha sugerido llevar el debate a la escuela primaria. Me pregunto: ¿una niña a los 11 o 12 años de edad está pensando en emprender o en volverse Zuckerberg? ¿O será más bien que está pensando en hacer la coreografía de su cantante favorita? ¿El niño de 13 años estará pensando en crear un esquema de liderazgo en función del trabajo en equipo o más bien en diseñar la estrategia para ganar el partido de fútbol contra el equipo del otro salón?

Cuando voy a las universidades, encuentro una euforia infundada por emprender, que en mi concepto puede desencadenar dos fenómenos sociales, laborales y económicos. Por una parte, estoy convencido (y reconozco que es debatible) de que el mejor emprendimiento es aquel que se sustenta a partir de la experiencia y las técnicas adquiridas durante algunos años de trabajo como empleado o colaborador para alguna organización. La experiencia le permite a la persona adquirir habilidades de gestión, identificar realidades y necesidades de mercado, aumentar su capacidad de manejo de situaciones críticas asumiendo un riesgo personal moderado. Todo esto es capital que será muy útil para ese emprendedor que decida, intuitivamente, que llegó el momento de emprender.

Por otra parte, llevar a emprender a los estudiantes como si se tratara de ganado que se dirige hacia el matadero puede terminar en que el intento por emprender, que en

muchos casos termina siendo fallido, origine un rechazo a volver a intentarlo.

En ese caso, el mismo sistema fanático estaría matando a un potencial emprendedor. Digo esto porque el emprender va de la mano con la resiliencia que tiene la persona en el momento de afrontar lo que socialmente se diría que es "un fracaso". Un joven estudiante podría ser más impaciente y más sensible al fracaso que alguien que cuente con más experiencia.

¿QUIÉN DIJO QUE EMPRENDER ES "LA ALTERNATIVA"?

Como todo en la vida, hay personas y personalidades muy diversas. Igual sucede con el desarrollo profesional. Unas personas son buenas para idear; otras, para ejecutar; otras, para hacer que las cosas funcionen como un motorcito y otras, para enfocarse en un único tema; otras personas son más propensas a asumir riesgos que otras.

Quien emprende tiene unas características específicas y quien no lo hace tiene otras. Ni la una es buena, ni la otra es mala, ni la una es mejor, ni la otra es peor. Hoy entiendo a la estudiante panameña. Seguramente, el mismo sistema la estaba llevando a auto-entenderse como la que no encajaba y se estaba sintiendo señalada porque su personalidad no se acomodaba con la de una emprendedora. ¿Acaso alguien que decide no ser emprendedor es menos valioso para la sociedad que alguien que sí?

Debido a mi trabajo, suelo pasar mucho tiempo en las redes sociales puesto que la estrategia de comunicación de AISO (Academia Sostenibilidad) se desarrolla en estos medios. Y lo que percibo es que cuando un emprendedor tiene y comunica un logro, el número de *likes* y cumplidos aumenta. Sin embargo, ¿quién le comenta o felicita a otra persona cuando pone un comentario como "hoy apren-

dí de mi jefa a negociar una factura de manera exitosa"? ¿Extraño, no es cierto?

Una recomendación para las entidades que apoyan el emprendimiento

Emprender tiene su ciencia y, en efecto, es un proceso que debe ser apoyado y promovido. Se han logrado avances en la manera de direccionar el mensaje, motivar y apoyar, pero aún hay grandes oportunidades para identificar perfiles y segmentar a los potenciales emprendedores, diferenciarlos de quienes quieren trabajar para alguna organización.

Gracias a mi trabajo tengo la oportunidad de viajar por varios países y de compartir con emprendedores, empresas y gobiernos. En este contexto, he notado algo que seguramente algún científico social ya habrá documentado: tengo la certeza de que una de las razones por las cuales los programas de emprendimiento y generación de ingresos para diferentes tipos de poblaciones fracasan (sobre todo, los dirigidos a poblaciones vulnerables o de bajos ingresos) se debe a la omisión de formular la pregunta más poderosa para iniciar cualquier programa o emprendimiento: ¿A usted, qué le gusta, qué le apasiona? ¿para qué es hábil?, ¿se considera usted más ejecutor o más innovador? Obviamente, estas respuestas deben ser validadas por medio de la observación y el seguimiento, pues las entrevistas no garantizan respuestas verdaderas, pero las preguntas representan el principal punto de partida.

Junto con María Elisa, una de mis mejores amigas, tuve la oportunidad de trabajar en el año de 2007 en un proyecto de generación de ingresos con campesinos desplazados por la violencia en Colombia, que buscaban refugio en Bo-

gotá. El proyecto fue financiado por el gobierno nacional y una agencia de cooperación internacional. El objetivo era formar una cooperativa de recicladores con el fin de establecer una estructura empresarial que les permitiera generar ingresos de manera autónoma luego de 10 meses de haberse constituido.

Bien, no llegamos al sexto mes y ya el proyecto había fracasado; las casi 100 personas desplazadas que iban a ser emprendedoras, gracias al programa, no asistían a las sesiones de capacitación, a pesar de que el gancho para que lo hicieran era un almuerzo con uno de los mejores tamales de Bogotá: Tamales El Gordo. Tiempo después, entendimos que las personas a las que veíamos como beneficiarias del proyecto no querían ni estaban interesadas en ser recicladoras; y, en algunos casos, ni siquiera querían ser emprendedores. Sencillamente no tenían la vocación.

Los programas y, en especial, la promoción del emprendimiento se deben matizar. Más importante que promover el emprendimiento, los programas y los sistemas educativos deberían primero enseñarnos lo fundamental: el trabajo en equipo, el cumplimiento de la palabra, el manejo de crisis y conflictos, la administración del riesgo o la disciplina requerida, entre otros tantos valores que merecen ser abordados de manera pedagógica y metodológica[13].

Para quienes deciden no ser emprendedores simplemente porque no quieren, no les interesa o sienten que no es su momento, deben existir instrumentos pedagógicos que les fortalezcan sus habilidades blandas y técnicas para el trabajo. Es cuestión de diseñar un tipo de comunicación no dogmática.

13 Esto hace referencia a lo que se conoce como "habilidades blandas".

Un consejo

El plan de vida profesional no debe estar encasillado en un arte o campo específico; tampoco de esto depende el éxito o el fracaso. Cualquier persona debe tener el carácter para decidir hacer lo que le gusta: ser empleado porque le gusta la implementación y la estabilidad económica, por ejemplo; ser investigador porque es alguien curioso; ser funcionario público porque tiene una vocación hacia el servicio comunitario, o ser emprendedor, porque encuentra en ese estilo de vida una satisfacción que otro tipo de quehaceres no le da. Independientemente de lo que cada quien decida hacer, lo importante es que se haga de manera sobresaliente y, sobre todo, que las ganas y la motivación por hacer el ejercicio de sus tareas siempre sean las más altas.

(HISTORIA 8)

SÍ ES SÍ Y NO ES NO: LA PALABRA LO ES TODO

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores, empresarios, profesionales, colaboradores, entidades de apoyo y de gobierno, inversionistas; en resumen, a todas las personas.

EL MENSAJE:

La base de cualquier relación es la confianza. En el caso del emprendimiento, puede medirse en qué tanto confía el emprendedor en su equipo, sus clientes, sus consumidores, sus socios, inversionistas, proveedores y qué tanto ellos confían en el equipo emprendedor.

La confianza se gesta y se fortalece en la medida en que todas las interacciones personales se desarrollen de manera transparente, sincera, directa y consecuente entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. Entonces, ¿cuáles son los principales instrumentos para construir confianza?

El poder de la palabra de otros hacia el emprendedor

Cuando se ha tomado la decisión de jugarse a riesgo la estabilidad económica y emocional, la actitud del emprendedor opera en función de la búsqueda del objetivo propuesto.

Para lograrlo, un factor detonante que va a motivar la decisión para asumir un riesgo radica en los mensajes (las señales) que una contraparte le haya dado. Me explico: si un potencial cliente le dice a un emprendedor que es prácticamente improbable que se caiga el contrato, entonces el emprendedor tendría una señal para concentrarse en preparar su estrategia de implementación una vez el contrato resulte. Por ejemplo, comprar materias primas o contratar profesionales que lo apoyen en la ejecución. Lo haría[14] porque asume que el contrato se firmará (según las palabras del cliente).

Si un colaborador le dice al emprendedor que la entrega estará lista para el miércoles en la tarde, entonces el emprendedor, sobre la base de la confianza, podría decir a su cliente que la entrega final se dará el jueves en la mañana. Bien, a medida que va pasando el tiempo, si lo dicho concuerda con lo hecho, la confianza aumenta, las decepciones y los costos de transacción disminuyen.

14 Bueno, claro está que hay muchas personas que no comen cuento y que hasta que el contrato no esté listo y firmado, no empiezan a operar; esa es la actitud más sensata.

¡No jueguen con mis expectativas, ni con mi tiempo, ni con mi imagen!

Si bien se dice que el emprendedor debe ser constante y estar dispuesto a sortear situaciones frustrantes y, además, debe desarrollar la habilidad de conocer o por lo menos inferir lo que se dice entre líneas, existen situaciones en donde, por muy alta que sea la habilidad que se tenga, el creer en la palabra de las personas predomina.

Se dice que de 20 puertas que se tocan solo se abre una; que hay que estar dispuestos a recibir muchos noes antes de que se dé un sí. Todo esto tiene una perfecta relación con el manejo de las expectativas. Veamos.

Al revisar mi calendario de reuniones entre noviembre de 2012 y septiembre de 2015, encontré que, en total, tuve 324 reuniones para promover a AISO (Academia Sostenibilidad). Eso da un promedio de 9.5 reuniones mensuales durante esos casi tres años. De esas citas, 88 fueron motivadas por señales (comentarios) que resultaban después de conocer a la persona, en alguna conferencia o gracias a un pre-contacto telefónico o por email. Dichos comentarios iban por la línea de: "Es muy interesante lo que haces, ¡claro que sí, reunámonos!" o "voy a cuadrar una reunión con otros colegas a quienes seguramente les va a interesar tu propuesta" o "envíame una propuesta y la analizamos juntos en una próxima reunión".

De estos casos, me reuní con 17 organizaciones, con las cuales no ha resultado ningún proyecto real hasta la fecha en que escribo estas líneas. En muchas ocasiones, me reuní hasta cinco o seis veces con la persona que estaba aparentemente interesada en mi iniciativa.

Emprender en América Latina es cuestión de paciencia y, sobre todo, de saber manejar la frustración. Nuestra cultura es dada a emocionarse, a prometer, a decir sí cuando es no, y a dar respuestas ambiguas como "déjame ver", "sí, puede ser", en las que uno queda como "¿al fin qué? ¿Le envío la propuesta o no?". En particular en Colombia, mucha gente promete y no cumple; es el país de la ineficiencia y eso nos mata. Ideas buenas, todas las que quieran; recursos, todos los que quieran, personas y organizaciones consecuentes con su palabra, pocas… He ahí el resultado que explica, entre otras cosas, la ineficiencia de nuestro país.

En agosto de 2014 me escribió una emprendedora urgida por invitarme a un café y contarme su anécdota. Me encontré con ella en el Juan Valdez de la calle 74 con 9ª en Bogotá. Llorando, me dijo: "ya es la tercera vez que esta señora me cancela la cita, estando yo ya al frente de su oficina… y con lo emocionada que se veía en la conferencia cuando la conocí". Sus palabras me conmovieron, pues me sentí plenamente identificado.

En otra ocasión, aunque en otro contexto, ya había ocurrido algo similar. En agosto de 2012 me dieron la responsabilidad de coordinar una investigación[15] y llevar a cabo un evento en Bogotá para identificar factores de éxito que permitieran promover el desarrollo empresarial sostenible en Colombia. El proyecto estaba siendo financiado por el gobierno alemán e implementado por el CSCP de Alemania (entidad para la cual trabajé entre 2008 y 2013).

Una de mis responsabilidades era seleccionar a las organizaciones y personas que pudieran influenciar un cambio en los sistemas de innovación del país. Mi jefe me había dado un dinero extra para hacer las entrevistas en persona. Podía utilizar los recursos para invitarlas a un café o para ir cenar

15 Red Global en Emprendimiento e Innovación Sostenible: http://scaling-up.net/page/biss-reports

y así poder explicarles mejor el alcance y objetivo del proyecto.

En efecto, así lo hice. En total me reuní con 123 directivos y gerentes de grandes empresas, gremios, entidades de gobierno y universidades. Les conté sobre el proyecto y los invité a un evento que tendríamos en la primera semana de diciembre (2012) en Bogotá. Todas las personas expresaron su interés en participar y, por supuesto, me confirmaron su asistencia.

Con base en esa información, hice dos cosas. Por una parte, les comuniqué a mis colegas en Alemania que la convocatoria estaba siendo un éxito. Al oír esto, dos de ellos compraron tiquetes para viajar a Colombia y separaron su estadía por cinco días en un hotel en Bogotá. Por otra, realicé el presupuesto y solicité el dinero para cubrir los gastos para un número de 130 participantes (materiales, almuerzos, refrigerios, etc.).

El día del evento, cuando había transcurrido ya una hora del inicio programado (eran las 8:30 a.m.), en el salón dispuesto para 140 personas se encontraban únicamente 45 asistentes. Estaba muy angustiado, especialmente por el rostro del funcionario del gobierno alemán que financiaba el proyecto.

De todas formas, decidimos dar inicio al evento y seguir la agenda con las personas que estaban presentes. A las 10 a.m. mi correo electrónico comenzó a llenarse de mensajes de varias de las personas que se habían comprometido a ir pero que finalmente no asistieron. Era el festival de la excusa: "se me cruzó con otra reunión", "tuve una urgencia", "salió un problema de última hora en la oficina", "el avión se retrasó y decidí no viajar a Bogotá", etc., etc., etc. Evidentemente, estas personas no dimensionaban el impacto de su ligereza. Por una parte, el desplante le ocasionó al proyecto una ineficiencia financiera mayúscula y, por otra, mi imagen se vio seriamente afectada frente al financiador y a los asistentes que sí habían cumplido con su palabra y que estaban intere-

sados tanto en los contenidos de la agenda como en llevar a cabo gestiones de networking.

Lo más interesante de toda la anécdota vino de las palabras del representante del gobierno alemán quien, luego de entender la situación, expresó de manera muy diplomática: "¿Cómo podemos pensar en desarrollar proyectos de sostenibilidad, energías renovables, capacitación, transformación tecnológica, etc., si aún no logramos generar relaciones de confianza que permitan sustentar el diseño de cualquier tipo de programa o proyecto?

Hay personas que piensan que el tiempo, las emociones y el dinero son recursos ilimitados; definitivamente, ellos no son emprendedores. Cada taxi, cada bus, cada café mientras se espera la hora de la cita, cada minuto invertido tiene un valor muy grande y se magnifica cuando el emprendedor está en etapas en donde aún no genera ingresos.

Hay colaboradores o empleados que creen que su inconsistencia y su impuntualidad no ocasionan impactos negativos o que sus actos no afectan la imagen y la reputación de la organización. Hay personas que no dimensionan que sus prácticas afectan la imagen que el emprendedor dedicado, con esmero y esfuerzo, ha construido.

Es por ello que me permito hacer la siguiente recomendación: si no hay interés en algo, si tenemos claro que nuestras capacidades tienen límites y que por ello tal limitante puede afectar el cumplimiento de alguna tarea, aprendamos a decir no. Y si se dice sí, entonces que sea un SÍ con mayúscula ¡y mantengámoslo! No podemos imaginar la cantidad de recursos que ahorraríamos solo con el hecho de ser claros y cumplir.

Resulta difícil entender por qué nos cuesta decir "no, gracias" o "no me interesa". Nadie está obligado a sentirse comprometido a adquirir el producto o servicio ofrecido por alguien más. Pero sin duda representa una ganancia en eficiencia cuando de manera directa se

dejan las cosas claras y no se venden cortinas de humo.

El poder de la palabra "del emprendedor hacia los otros"

Al hablar sobre los principales activos de cualquier emprendimiento, mencioné que para mí el principal es el estado de ánimo. Ahora quiero agregar uno más: la reputación.

Cuando las personas y las organizaciones reconocen un valor en el emprendedor y en la marca que representa, significa que se está consiguiendo el objetivo de construir una reputación favorable. Construir y mantener una buena reputación es un proceso que puede tomar años y que debe ser sostenido día a día, pues para perderla solo se requiere un instante. ¿Cuáles son los factores de riesgo que llevan a que se dañe la reputación?

Ocho cosas que todo emprendedor debe hacer si quiere dañar su reputación y la de su marca

Las siguientes ocho recomendaciones te ayudarán a acabar con tu imagen y a matar sistemáticamente cualquier relación de confianza y de negocios a futuro. Presta atención:

1. Miente.
Como en todo en la vida, di una mentira y tu credibilidad llegará hasta ahí.

2. Inventa excusas.
Todo emprendedor debe aceptar que el día a día está lleno de retos e inconvenientes. A veces, resultan las cosas como

se planean y como se desean, pero a veces no. Cuando sucede lo segundo, lo mejor es ser valiente, poner la cara y reconocer el error. Dar excusas puede exasperar a la otra persona y generar la impresión de que queremos jugar con su inteligencia y buena voluntad.

3. Sé impuntual.

Jugar con el tiempo de los demás es un pecado capital en el mundo del emprendimiento. Sea la situación que fuere, a una cita se llega 10 minutos antes y cualquier entrega que te comprometiste a hacer hazla en el día y a la hora acordada.

4. Trabaja con apatía.

Las personas reconocen cuándo estás motivado y cuándo no. Si no lo estás, repiensa tu actividad y rol. Proyectar una imagen de apatía no motiva el querer trabajar contigo.

5. Habla más de la cuenta y sobredimensiona lo que eres y lo que haces.

Emprendedores que creen que tienen la solución para salvar el mundo están perdidos. Emprendedores que piensan y dicen que han logrado lo que otros no han logrado están "meando fuera del tiesto". Si por el hecho de haber estudiado una maestría, de haber salido del país, de hablar uno o dos idiomas ademas del nativo, de haber visitado tal lugar o tal otro, crees que eres superior a los demás, piensa que hay gente que ha estudiado dos maestrías y doctorados, que han acumulado más millas que tú, que hablan más idiomas e incluso su español es mejor que el tuyo. No hay nada mejor que dejar que los logros hablen por uno y no que uno hable de sus logros. La arrogancia juega en contra de los emprendedores.

6. Genera expectativas e incúmplelas.

Prometer más de la cuenta y hacer que las otras personas activen sus expectativas puede resultarte un tiro por la culata. Si no eres consciente de tus capacidades y recursos para ejecutar lo que prometes, mejor quédate callado.

7. Dile sí a todo y a todos.

Muy similar al punto anterior, la gente no es ingenua. Todos tenemos un límite; sé consciente del tuyo para que después no te encuentres con la pregunta que todos alguna vez nos hemos formulado a nosotros mismos: "¿Y ahora, en qué vaca loca me metí?".

8. Construye tu imagen a costa de los otros.

Si eres de los que posicionas tu oferta a costa de las fallas, falencias o traspiés de los otros emprendedores, estás logrando acabar con tu reputación. "Si hablas mal de otros, hablarás mal de mí en algún momento", podrá pensar la persona con la que estés hablando justo en ese instante.

(HISTORIA 9)

El emprendedor y su inestabilidad personal

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

Particularmente, a dos tipos de personas. Por una parte, a los emprendedores en proceso de encontrar el balance entre su proyecto y su vida personal. Por otra, a las parejas o personas que tienen una relación afectiva con un emprendedor.

EL MENSAJE:

En estos tres años he tenido la posibilidad de participar en varios talleres y encuentros de emprendimiento. La mayoría de ellos gira en torno al diseño de la estrategia del modelo de negocio. Sin embargo, tuve la oportunidad de participar en uno muy especial, en Costa Rica, que resultó siendo para mí como una clínica de emprendimiento muy interesante.

Pese a la agenda propuesta por los organizadores, la dinámica y la interacción con los demás emprendedores hizo que se abordaran las situaciones y los retos de cada uno como ser humano, más que como emprendedor. Yo entré a la dinámica un tanto escéptico y sin muchas expectativas.

Entre charla y charla, los participantes logramos reconocer que el éxito de un buen emprendedor es lograr un balance entre nuestra vida como emprendedor y nuestra vida personal (social, afectiva y emocional). Por sorpresa reconocí o, mejor dicho, varios de nosotros reconocimos que estábamos llevando este tema del emprendimiento al extremo. Incluso, alguien en el taller dijo: "el workohólico muere gracias a la cirrosis de la soledad".

• • •

Somos muchos

Yo llevaba ya un año y medio emprendiendo y hasta ese momento no me había dado cuenta de que me había alejado de mis amigos del colegio y de la universidad; de que veía a mi familia cada 20 días (viviendo en la misma ciudad); de que había comenzado dos relaciones y ninguna había evolucionado debido a lo poco detallista que estaba siendo y a que caí en un egoísmo con mi tiempo, puesto que solo quería estar frente al computador, trabajando.

Hasta ese encuentro no había caído en cuenta de aquello. Las otras cinco personas del taller también reconocieron las mismas fallas. Hoy en día, cuando veo el emprendimiento de otra manera, logro identificar que varios emprendedores pasan por lo mismo. ¿A qué se debe? No lo sé con certeza, pero estoy seguro de que es un fenómeno común en la comunidad emprendedora.

El balance

Lo que es claro es que, en definitiva, no tiene mucho sentido trabajar, acumular éxitos y llegar a la casa o pasar el fin de semana solo. Rompe con los principios de la sostenibilidad física, mental y, sobre todo, con lo que le da sentido a la vida: compartir con las personas que uno quiere. ¿Cómo lograrlo? No lo sé, no tengo la respuesta. Cada quien podrá reflexionar sobre su caso y encontrar la mejor alternativa. Pero no se puede prescindir de ese balance; hay que encontrarlo.

¿CÓMO ENTENDER A UN EMPRENDEDOR?

La elección de iniciar un proyecto de emprendimiento pone a la persona en una situación diferente a la de quienes han optado por caminos distintos. El emprendedor lidia todos los días con dos preguntas en su cabeza: ¿cómo lograr materializar la visión propuesta en el proyecto? y ¿cómo lograr un nivel de estabilidad económica?

Estos dos cuestionamientos también son recurrentes en quienes se emplean, pero con un grado diferente de intensidad. En nuestro caso, la inestabilidad y la incertidumbre son la constante, puesto que no contamos con la certeza del cheque mensual. Pero también el nivel de pasión y dedicación por el proyecto en el que trabajamos es tan alto que puede a llegar a ser la prioridad.

Varios emprendedores ven sus relaciones sentimentales afectadas por la dinámica del día a día. Conozco el caso de un par de amigos emprendedores cercanos a quienes sus parejas les terminaron aludiendo falta de atención, celos y hasta diferencias en el uso y manejo del dinero. Este mensaje que voy a dar sirve para caracterizar, de una manera muy sencilla, al emprendedor; y ayuda a entenderlo.

Un emprendedor:

- No tiene un horario de trabajo definido: en ocasiones se levanta tarde y trabaja hasta la madrugada; un domingo puede ser igual a un martes o un jueves.

- No es tacaño sino muy estricto con sus gastos porque las vacas flacas duran mucho tiempo y los recursos son escasos, hasta que resulta el siguiente contrato o la siguiente venta.

- Parece monotemático en muchas ocasiones, pero

es debido a la pasión que se tiene por el proyecto.

- Se motiva cuando sus seres queridos se interesan en conocer sus avances.

- En muchos casos, suele ser muy acelerado.

Parto de la base de que quienes leen este libro son o quieren ser emprendedores. Y si en algún momento sientes que tu pareja tiene inconvenientes con tu actitud como emprendedor, vale la pena conversarlo detenidamente para lograr conciliar en medio de estilos de vida diferentes.

(HISTORIA 10)

Conclusiones de una reunión con los inversionistas

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A los “emprendedores” que se suman al movimiento de emprendimiento pero que no lo hacen.

EL MENSAJE:

"Algunas personas sueñan con hacer grandes cosas, mientras otras están despiertas y las hacen", dijo alguien.

Entre noviembre de 2012 y septiembre de 2015, en AISO (Academia Sostenibilidad), tuvimos la oportunidad de entrenar en emprendimiento sostenible a más de 3,500 personas de manera presencial en Colombia, México, Panamá, Chile, Argentina y Brasil. Al final de los entrenamientos, varios participantes se me acercaban prometiéndome que me iban a enviar sus ideas de negocio para darles una revisada y compartirles nuestra opinión.

Bien, después de algunos días solía recibir correos electrónicos con sus ideas. Las leía y les enviaba comentarios muy puntuales con la ilusión de poder contribuir a lograr un enfoque. Durante ese tiempo lo hice con un total de 93 personas.

Tenía la costumbre de enviarles un nuevo correo seis o siete meses después de haberles enviado el primero y en esa ocasión me llevé la infortunada sorpresa de que 84 de ellas se habían quedado en el estado de la idea.

En las respuestas a mi segundo correo, una de las justificaciones más recurrentes a la que aludían estos visionaros para explicar por qué no habían pasado del dicho al hecho era que habían conseguido un trabajo.

Esto quiere decir entonces que en una gran mayoría de los casos las personas se quieren convertir en emprendedores debido a una situación coyuntural llamada desempleo, no necesariamente pasión. Este dato es solo eso, un dato. No debe interpretarse como una estadística derivada de un estudio riguroso. No obstante, me ha dado un parámetro para entender la euforia que causa el emprendimiento.

Un zapatero dedicado

Una tarde de abril de 2014 se llevó a cabo en Bogotá un conversatorio sobre inversión de impacto[16], donde uno de los asistentes le hizo a uno de los inversionistas la siguiente pregunta: "¿Cuál es el tipo de emprendedor que les gusta a los inversionistas?". La respuesta fue muy clara: "Yo no me convenzo aún de los emprendedores que se creen inventores de la NASA y cuya idea tiene una implementación demasiado incierta; prefiero a los zapateros que piensan en soluciones sencillas, acordes a sus capacidades y que todos los días trabajan fuertemente para hacer crecer sus negocios".

Esta respuesta puede interpretarse de dos maneras. Por una parte, sugiere que el inversionista no les cree a los emprendedores que generan innovaciones disruptivas, sino que más bien prefiere emprendedores cuyas ideas sean menos riesgosas, en términos de implementación o de mercado. Pero, por otra, da a entender que el inversionista prefiere a una persona que demuestre que es capaz de sacar adelante y replicar una idea y una estrategia, así esta resulte muy convencional. En otras palabras, prefiere a una persona que sea más confiable, constante y por ende menos riesgosa que otra. Yo estoy convencido de que los inversionistas le prestan mucha atención al segundo argumento.

Cualquiera que sea la manera de interpretar este mensaje, lo importante es tener en cuenta que una buena idea no garantiza el éxito de un emprendimiento; en cambio, la actitud, las ganas, el compromiso que le impregne el emprendedor a cada estrategia sí pueden aumentar las probabilidades de desarrollo de una organización.

16 Inversiones que buscan empresas que propongan soluciones ambientales, sociales y económicas.

LA EUFORIA DEL EMPRENDIMIENTO

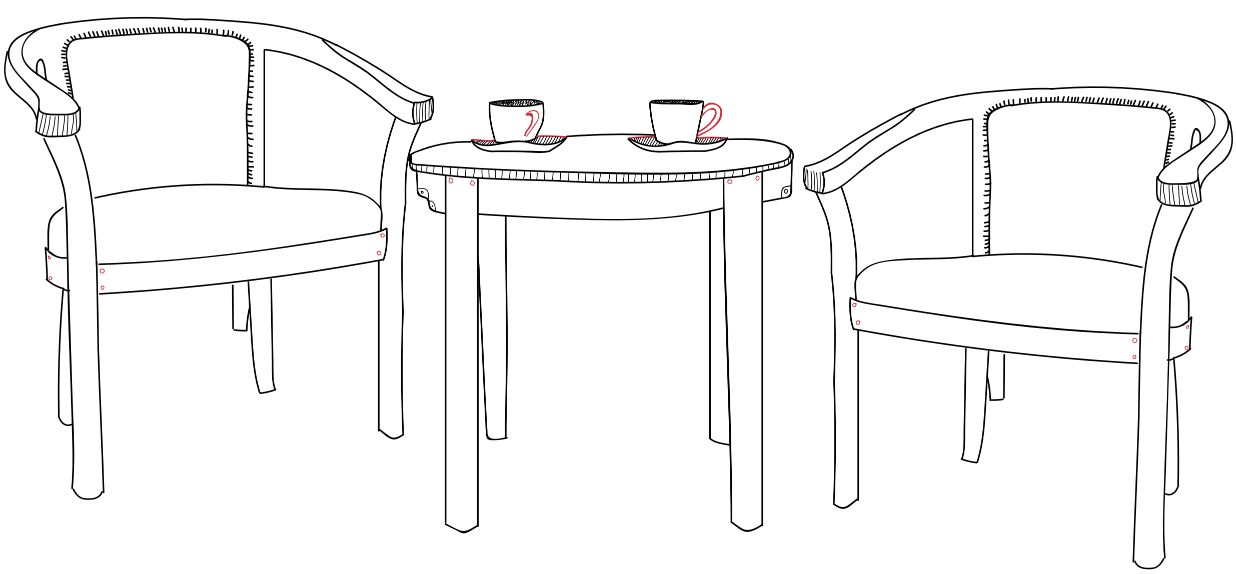
El fenómeno del emprendimiento ha tomado fuerza en los últimos tiempos, realidad que resulta muy positiva. Sin embargo, el que se quede en meras intenciones de palabra o de movimiento social sin llegar a la implementación puede deslegitimar el poder y la intención del emprendimiento y de los verdaderos emprendedores.

En esa misma reunión con los inversionistas, dos de ellos coincidieron que la semántica del emprendimiento está encasillando a todos en el mismo concepto. Un emprendedor es quien asistió a un *start-up weekend*[17] y se quedó ahí o el que comparte en Facebook noticias sobre emprendimiento o quien día y noche está trabajando con el objetivo de lograr la transición entre su idea y un modelo de negocio. Ahora todos somos emprendedores.

El emprendimiento hay que tomárselo en serio y no verlo como un escampadero mientras se consigue un nuevo trabajo, ni como una fiesta en donde la bulla no se traduzca en acción. El emprendimiento es una profesión seria.

Aplaudo que se generen movimientos para motivar el emprendimiento. Pero, de nuevo, es cuestión de lograr una sólida segmentación y una buena comunicación hacia afuera. Muchas empresas no creen en los emprendedores porque aducen que no tienen estrategia, que no cumplirán o que aún están en fase de experimentación. Y, en los zapatos de una empresa, resulta entendible esa postura: una cosa es analizar a un emprendedor que lleva a cabo intenciones de fin de semana y otra, estudiar a quien implementa actividades fundamentadas en procesos que corren de manera constante.

17 Este término hace referencia a un fin de semana en que se reúnen emprendedores.



ESTRATEGIAS

PARA INTERACTUAR DE MANERA MÁS EFECTIVA CON LOS DEMÁS

[SEGUNDA SECCIÓN]

El éxito de cualquier emprendimiento se fundamenta en las personas que inciden en los procesos y en los contextos de la organización. Aquí se encuentran los colaboradores, los aliados, los clientes, los consumidores, quienes trabajan en las entidades de gobierno, los inversionistas, los influenciadores de los medios de comunicación, entre otras. Por tal motivo, resulta muy importante saber cómo interactuamos con ellas para generar relaciones de mutuo beneficio, que perduren en el tiempo.

En esta sección reconocerás algunas situaciones que, como emprendedor, seguramente has vivido cuando interactúas con diferente tipo de personas. Compartiré algunas técnicas que me han funcionado para lograr un buen relacionamiento con ellas.

Vale la pena complementar estas técnicas por medio de capacitaciones elaboradas por otros expertos para que, con ello, puedas lograr fortalecer tus habilidades de comunicación.

¡Espero que te gusten las siguientes historias!

• • •

(HISTORIA 11)

LO PRIMERO QUE ME ECHO AL BOLSILLO

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos, pero en especial a aquellos emprendedores cuya idea y modelo de negocio se enfocan en un servicio, más que en un producto.

EL MENSAJE:

Por lo general, cuando empezamos con nuestra idea de negocio, concentramos nuestra energía y esfuerzos en atender los aspectos técnicos de las estrategias de producción y la preparación de la oferta del producto o del servicio. Pero poco o nada le dedicamos a crear y mantener relaciones con otras personas, sin importar si están o no directamente relacionadas con el objeto social de la organización.

En estos primeros años como emprendedor, he logrado darme cuenta de algo que por ser tan obvio terminamos olvidando: el mundo lo mueven las personas y los negocios dependen en gran parte de ellas. Y para que los negocios, transacciones y opera-

ciones fluyan entre las personas, los emprendedores debemos ser hábiles e inteligentes en el arte de generar vínculos personales que motiven interacciones basadas en la confianza.

Este libro hace referencia a las cosas que la universidad no nos enseña sobre emprendimiento y es que precisamente no recuerdo haber aprendido cómo gestionar las emociones de las personas. Los esquemas de asesoría y mentoría se han enfocado en estructuras procedimentales como los planes y modelos de negocio, los análisis y proyecciones financieras y los aspectos legales, pero poco nos hablan de cómo sacarle una sonrisa a alguien, cómo ser estratégico para persuadir sin perder la naturalidad, cómo argumentar o conciliar, cómo generar relaciones gana-gana a lo largo del tiempo, cómo propiciar contextos de confianza que motiven que las personas quieran trabajar juntas.

UN CONSEJO QUE NO SE ME OLVIDA

En mayo de 2012 tuve la oportunidad de visitar São Paulo, Brasil. Viajé con mis colegas del centro alemán para ofrecer un entrenamiento sobre emprendimiento sostenible, junto con una empresa de telecomunicación alemana. Tras los tres días de la actividad, me quedé en la casa de Leonardo, un amigo con quien había estudiado en la universidad, quien trabajaba para un banco en esa ciudad. El último día nos tomamos un café en su apartamento y me hizo una pregunta: "Julio Andrés, ¿cuando usted llega a una reunión, cómo inicia la conversación?". De inmediato le respondí: "pues saludo y le cuento a mi interlocutor qué hago, qué ofrezco y qué he hecho". Leonardo entonces me preguntó: "¿Y de todas las personas que usted ha conocido, con cuántas se sigue hablando de manera periódica? Y ahí no supe qué contestarle. "Mire, Rozo, –me dijo–, le voy a compartir algo que a mí también me compartieron hace un par de años y que me ha servido mucho para ganarme un campo en el departamento comercial del banco". Para no hacer largo el cuento, lo que dijo mi amigo fue lo siguiente:

- Los profesionales (incluidos los emprendedores) no venden como quisieran porque se enfocan y se enceguecen en vender. Hacen sentir a la otra persona como un ente transaccional.

- Nos interesamos en el profesional y su hoja de vida y no en la persona y sus historias; es por ello que buscamos conocer sus intereses laborales más que los personales. "Y, ojo –dijo Leonardo–, no olvide que hay muchas personas que están trabajando en cosas que no disfrutan e iniciar conversaciones sobre temas que no gustan puede generar percepciones contraproducentes".

Cuando mi amigo me dijo eso, comprendí que mi estrategia podría tomar otro enfoque. Lo bueno fue que no me dio solo ese consejo sino que agregó unas recomendaciones para reorientar mi estrategia. A continuación, las comparto también.

Generando vínculos

Para construir relaciones interpersonales fuertes y duraderas en el emprendimiento, se pueden seguir las siguientes recomendaciones de manera optativa y dependiendo de cada caso:

- El objetivo siempre será lograr que la otra persona se identifique contigo y sienta que comparten algo en común (más allá de lo laboral).
- Averigua primero cuáles son los hobbies e intereses –no laborales– de la persona con la que te reunirás. Por ejemplo, si a la persona le gusta el golf, puedes llenarte de información sobre el tema. Así no te guste el golf (y puedes decirlo con sinceridad), la persona se dará cuenta de que por lo menos estás enterado y le parecerás interesante.
- El sentido del humor mesurado y respetuoso ayuda a crear una buena impresión.
- Todas las recomendaciones anteriores debes aplicarlas sin necesidad de perder autenticidad, conservando tu identidad. Debe ser un proceso natural.
- Si percibes que no hay una actitud amable por parte de tu interlocutor o es más bien cortante, entonces mejor no forzar un acercamiento personal en la primera instancia. Habrá nuevas oportunidades para hacerlo. A lo mejor, la persona pueda estar pasando por un mal momento.

- Cuando el primer acercamiento se haya dado, escríbele a la persona con información que le pueda interesar. Hazlo de vez en cuando, no muy seguido. Esto ayudará a que te tengan en el radar.

Un consejo

Échate primero al bolsillo a la persona, luego al cliente y, con el tiempo, se verán los resultados.

(HISTORIA 12)

PARA VENDER HAY QUE BUSCARLE LA COMBA AL PALO

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores.

EL MENSAJE:

He tenido la posibilidad de asistir a varias ferias de emprendimiento, ruedas de negocio y reuniones entre emprendedores y potenciales clientes y he concluido que existen dos tipos de emprendedores: los que hablan primero y los que escuchan primero.

Una vez, en el marco de la premiación de un concurso de emprendimiento en Bogotá, tuvimos la oportunidad de promocionar a AISO (Academia Sostenibilidad). Éramos tres personas y a nuestro stand llegaban en promedio cuatro a cinco personas cada 10 minutos. Al ser tres en el equipo, nos dividíamos de manera equitativa a las personas interesadas en nuestro stand.

En un momento, al terminar de atender a una persona fui por un vaso de agua. Cuando regresé, una nueva persona se acercó y uno de mis colegas inició un monólogo de casi un minuto. Le explicó de manera muy concisa quiénes éramos, para qué hacíamos lo que hacíamos y cómo lo hacíamos y terminó con la siguiente pregunta: "¿Tienes alguna pregunta adicional?" y la respuesta de su interlocutor fue: "No, yo la verdad quería saber dónde quedaba el baño, pero gracias por toda la información". De inmediato, todos soltamos la carcajada.

• • •

Escuchar antes de hablar

Cuando uno no conoce a la persona y tiene poca o nula información sobre ella, vale la pena saber primero qué le interesa y así poder moldear el discurso con relación a sus intereses. Esto suena muy lógico y lleno de sentido común, pero a lo mejor por ser tan obvio terminamos minimizando y olvidando su importancia; y es algo recurrente que percibo cuando hablo con emprendedores.

Encuentro la explicación a esta conducta en la emoción por querer comunicar y vender sus ideas, productos o servicios. Lo curioso es que se presenta no solo en jóvenes o nuevos emprendedores sino en otros más experimentados y con años de experiencia. Es importante tener en cuenta esta recomendación porque afortunada –o infortunadamente (dependiendo del caso)– solo hay una única oportunidad para generar una primera impresión; y para ello, una conversación poderosa es una gran carta de presentación.

¿Cómo buscarle la comba al palo?

Hay casos en los que puede suceder lo que le ocurrió a mi colega con la persona que quería ir al baño. Pero también hay otros casos en que las personas pueden tener un interés potencial en la oferta del emprendedor y, debido a la falta de atención y al anteponer el habla a la escucha, se puede generar una pérdida de interés efectivo. Con el fin de evitar este tipo de situaciones comparto algunas alternativas para enfocar esa primera conversación:

- Primero:
Saludo de manera muy cortés, con energía y entusiasmo.

• Segundo:
Recojo tanta información de la persona como sea posible. Claro está, eso depende del escenario en donde uno se encuentre y también el estilo con que se haga. Por ejemplo, en una reunión de trabajo, lo que suelo hacer es preguntarle a la persona de manera directa, pero con tacto, cuáles son sus intereses personales y organizacionales. Esto es algo que se va ejercitando y puliendo con el tiempo.

• Tercero:
Cuando logro identificar los intereses y las necesidades de la persona dirijo mi intervención hacia esos puntos. Por ejemplo, si la persona me dijo con anterioridad "me interesa trabajar con niños y creo en que el ejemplo es la herramienta de educación más poderosa para generar y transformar hábitos y conductas sociales…", entonces centro mi energía en presentar los logros –más que la descripción de un proyecto en educación– que he alcanzado con esta población determinada. O si la persona expresa especial interés en la importancia de las políticas públicas para el financiamiento de empresas sostenibles, pues en ese caso ya sé hacia dónde dirigir mis historias.

Bien, pero ¿qué sucede si es el caso de un emprendedor que vende productos que no son tan flexibles y moldeables como los de una empresa que oferta servicios profesionales? En ese caso las historias también pueden moldearse y para ello es necesario preparar los discursos.

Por ejemplo, si el emprendedor vende jugos naturales a base de extractos de guayaba orgánica y el interés de la contraparte es la nutrición de la población en edad adulta, pues en ese caso el emprendedor deberá estar preparado para generar una relación convincente entre sus jugos, la guayaba o algún otro aspecto de su modelo de negocio y la población adulta. No obstante, debo aclarar que esta recomendación no debe llevarse al extremo. Me explico: si el jugo está diseñado para niños entre dos y cinco años, no es necesario inventar cuentos reforzados sobre las poblaciones

adultas por el simple hecho de querer forzar una venta. En el caso en que no haya una relación directa, es mejor ser prudente y aceptar que no hay un vínculo directo. Eso lo dejo a discreción de cada emprendedor.

- Cuarto:

Hago la promesa de compartirle algo a la persona, relacionada con su interés personal. Recuerda que el objetivo es siempre ampliar la red de contactos y generar vínculos personales. Si una vez que he salido de la reunión siento que se generó cierta química con la persona y, naturalmente, si soy consciente de que está en mis posibilidades hacerlo, le comparto alguna información que sea de su interés (en primera medida) y/o para su organización. Por ejemplo, suelo compartir artículos, información sobre conferencias a las que puede asistir, o algún contacto interesante de un profesional o emprendedor de igual manera interesante para la persona.

Una recomendación

Antes de hablar, ¡escucha! Hacerlo aumentará tus probabilidades de éxito en cualquier negociación.

(HISTORIA 13)

Momentos en los que **te puede favorecer o desfavorecer decir** que eres emprendedor

¿A quién va dirigida
esta historia?

A todos los emprendedores.

Tres reuniones que
me abrieron los ojos

Las siguientes historias describen diferentes situaciones, que aún me tienen confundido, sobre el valor que las organizaciones dan a los emprendedores.

Primera reunión

Un día tuve la oportunidad de presentarle una propuesta a la directora del departamento de responsabilidad social empresarial de una empresa privada en Colombia. Me senté en la sala de juntas, abrí mi computador y tenía lista la presentación de AISO (Academia Sostenibilidad). En esa ocasión apliqué la técnica de dejar hablar primero a la señora.

Cuando le pregunté sobre cómo transcurría el proceso de selección de las propuestas para recibir los recursos de implementación de los proyectos, ella respondió: "Hasta el momento, se han presentado 32 propuestas, y en el primer filtro de selección identificamos ocho propuestas que nos gustan".

En ese momento, me surgió la curiosidad de por qué motivos habían sido descalificadas las otras 24 propuestas. Ella respondió: "A pesar de que eran buenas ideas de proyectos, muchos de los proponentes son nuevos emprendedores que no tienen experiencia". De inmediato, y con mucho disimulo, borré de mi presentación las diapositivas que hacían alusión a los premios de emprendimiento en que habíamos participado y llegado a instancias finales; borré de la primera diapositiva la frase que decía "Somos emprendedores sostenibles y trabajamos por el emprendimiento sostenible".

Hablamos un poco más y, cuando me correspondió el turno, hice énfasis en que AISO (Academia Sostenibilidad) se nutría de la experiencia de ocho años que yo, como director, ponía a disposición de la empresa a partir de los proyectos en emprendimiento sostenible que había realizado en Colombia, Europa, Asia y África entre 2007 y 2014. Y ahí sí dije que la empresa tenía dos años de constituida. En ese momento su percepción cambió a nuestro favor. En resumen, de las ocho propuestas que pasaron al segun-

do filtro, junto con otra más, logramos recibir los recursos para implementar nuestra iniciativa en educación para el emprendimiento sostenible.

Esta anécdota nos sirve para ilustrar que hay funcionarios de organizaciones para quienes prima la experiencia del equipo de trabajo, por encima de los años de existencia de la empresa. Es importante entonces saber comunicar con tacto por qué el equipo de trabajo es el más idóneo para llevar a cabo el proyecto encomendado.

Segunda reunión

En 2014 recibimos una mentoría especializada que ayudaría (en efecto ayudó) a mejorar nuestro modelo de negocio. Esta era financiada por una empresa colombiana muy grande. Tras haber recorrido un 80% de avance, la directora de responsabilidad social de la empresa me pidió que nos reuniéramos. El objetivo de la cita era evaluar el proceso con los mentores y escuchar mis comentarios acerca de su aporte para nuestro modelo de negocio.

El día de la reunión fui con un objetivo adicional: identificar alternativas para que las miles de personas de los grupos beneficiarios de esa empresa pudieran tomar nuestros cursos e-learning dentro de los programas de responsabilidad social, formación o sostenibilidad que llevan a cabo en sus programas.

Comenzó la reunión y, en efecto, destacamos aspectos muy positivos sobre la mentoría. Y cuando se llegó el momento de hablar sobre los cursos e-learning dije: "Bien, este es el resultado de 18 meses de trabajo, los cursos están listos, testeados y ya tenemos 500 personas que lo han realizado de manera satisfactoria, ¿qué podemos hacer juntos?".

Su respuesta llegó. Fue directa, corta, sincera y me dejó frío: "Julio Andrés, desafortunadamente nuestro apoyo a los

emprendedores se limita a las actividades como la mentoría, con ello ya tienes una herramienta más para buscar mercados y lograr tus metas. Nosotros, pese a que adelantamos programas con comunidades y en educación, buscamos proveedores que tengan experiencia en estos temas" (se refería a universidades o consultoras renombradas).

Salí de la reunión con el ánimo por el suelo y contrariado. Por mi cabeza solo corría la pregunta: ¿Qué esperanzas tenemos de hacer negocios en este país, si una de las empresas más grandes, la misma que dice que nuestro emprendimiento es promisorio (por medio de un premio que nos otorga), nos cierra las puertas y nos niega la oportunidad de hacer negocios reales con ella?

Tercera reunión

Otro día tuve la oportunidad de asistir a una reunión con dos profesionales de otra importante entidad pública. Ellos, sabiendo que mi empresa no tenía el récord de proyectos realizados en el país, privilegiaron la oferta de valor que junto con mi equipo podíamos aportar al proyecto, sin preguntar si éramos emprendedores o empresarios. Es más, fue gratificante cuando, frente a este dilema, en otro proyecto, dijeron: "Todo lo contrario, la experiencia de ustedes como emprendedores será muy útil porque conocen las necesidades reales del emprendimiento, a diferencia de empresas grandes o profesores universitarios, alejados de las dinámicas del día a día, las que desconocen los emprendedores en etapas tempranas". Fue inspirador haber encontrado a estos dos personajes, con quienes terminamos llevando a cabo dos proyectos que culminaron de manera satisfactoria.

Conclusiones de las tres reuniones

1. No se trata de las organizaciones sino de las personas que trabajan en las organizaciones.

2. Aplica la estrategia de la historia que habla sobre buscarle la comba al palo.

3. Ser emprendedor debe ser un motivo de orgullo. No obstante, los emprendedores debemos buscar argumentos sólidos que permitan generar la percepción y el convencimiento de capacidad, experticia y cumplimiento.

(HISTORIA 14)

Un abrebocas sobre
el vocabulario prohibido
del emprendedor

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores.

EL PODER DE LA PALABRA

Se dice que somos lo que decimos. Las palabras tienen la capacidad de generar percepciones e influenciar conductas. Para los emprendedores, el adecuado uso de las palabras puede ser la diferencia entre el desarrollo y réplica de su modelo de negocio o su estancamiento.

Por el simple hecho de tener idea de hablar o escribir creemos que sabemos comunicar. La comunicación es una habilidad que, como todas, se desarrolla con la práctica. Una adecuada comunicación puede jugar a favor del emprendedor cuando el objetivo es lograr que el cliente, el aliado, el inversionista o el equipo de trabajo lo perciban como ganador, estratégico, líder y, especialmente, como una persona digna de confianza.

Ojo con lo que dices

La siguiente es una lista de testimonios que surgió, durante los últimos siete años, de innumerables charlas con emprendedores. Posteriormente, los contrasté con varios aliados (entre ellos inversionistas) para conocer sus impresiones:

1. "Estamos tratando de desarrollar una aplicación móvil para XYZ". Señoras y señores, un emprendedor no trata, ¡hace! Cuando una frase como esta llega a los oídos de un potencial aliado, la impresión que deja es: "sigue tratando, cuando ya lo tengas claro, probado y listo, volvemos a hablar".

Una alternativa:
"Durante la primera fase del desarrollo de una aplicación móvil para XYZ logramos ABC; ahora en la fase 2, que inició en agosto y que culmina en noviembre, lograremos ZXY".

Recomendación:
Si contextualizas tus objetivos mencionando los logros alcanzados, los tiempos transcurridos y los pasos a seguir, podrás generar una percepción de conocimiento, dominio del proceso, control de la situación y disminución de la incertidumbre.

2. "Queremos llevar a cabo un programa de promoción por medio de las redes sociales". Si bien querer es poder, cuando se comunica de esta manera se genera una duda alrededor de si el emprendedor puede y lo va a hacer o tan solo tiene la buena intención de hacerlo.

Una alternativa:
"En septiembre, empezamos a implementar la estrategia de promoción del servicio por medio de las redes sociales para la población universitaria en Medellín. La meta es lograr que 15,000 estudiantes descarguen el folleto informativo".

Recomendación:
Comunicar el plan futuro enmarcándolo en un período ayuda a generar la impresión de que una estrategia está siendo puesta en marcha y que la situación está bajo control.

3. "Intentaremos hacer lo mejor posible". Intentar también encaja en esos verbos gaseosos que no dicen nada y más bien generan incertidumbre.

Una alternativa:
"Vamos a hacer la prueba entre hoy y mañana. A partir de los resultados que esta arroje, les compartiremos las alternativas el día miércoles".

Recomendación:
Especifica que lo harás y cuándo; promete generar una conclusión y comprométete a entregarla.

(HISTORIA 15)

¿Por qué los desplazados por por la Violencia en Ruanda consiguieron más recursos que los desplazados en Colombia?

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores y profesionales.

EL MENSAJE:

Comunicar es un arte. Lo hacemos para expresar una necesidad, generar un interés en alguien, facilitar un proceso, negociar, gestionar conflictos o expresar nuestras emociones.

Así, la comunicación cumple con un propósito y va más allá de dar información y datos: construye con alguien más un entendimiento común alrededor de un tema.

Para los emprendedores, resulta clave desarrollar la habilidad para diseñar e implementar estrategias de comunicación día a día con todas las personas y actores que influencian y son influenciadas por la organización.

Balancear la dedicación

Cuando empiezo un proceso de asesoría o mentoría con emprendedores y pequeños empresarios, encuentro los siguientes factores de homogeneidad en la gran mayoría:

- Un alto grado de conocimiento con relación a las características técnicas del producto o del servicio.
- Un grado moderado de conocimiento de las preferencias de los consumidores de su segmento.
- Un bajo grado de entendimiento sobre las preferencias y cambios de hábitos de los consumidores en cinco, 10 o 20 años.
- Un mínimo conocimiento de las políticas públicas, las agendas de las entidades financieras e inversionistas, de los gremios y, en general, de todos los actores que influencian el desempeño de la organización.

A partir de ello concluyo que la dedicación y energía del emprendedor están desbalanceadas. No es igual la atención que un emprendedor le presta a los aspectos estratégicos que la que le presta a los aspectos técnicos.

La estrategia del desplazado por la violencia en Ruanda.

En 2012 tuve la oportunidad de hablar con una amiga que hizo una maestría en resolución de conflictos y procesos de paz. Estábamos conversando sobre las razones que explican por qué los desplazados en Colombia dependen tanto del Estado para hacerle frente a su situación. En medio del debate, me comentó que uno de sus compañeros de cla-

se había expuesto el caso de los desplazados de Ruanda. Comentaba que en ese país las organizaciones no gubernamentales habían llevado a cabo esfuerzos con los desplazados para que aprendieran a comunicar sus necesidades, angustias, intereses y dramas de manera más estratégica.

Decía el expositor que si los desplazados necesitaban generar compasión ante algún grupo específico (ejemplo: medios de comunicación), tenían un discurso al respecto; pero si tenían que hablar con empresarios, entonces su discurso giraba en torno a sus capacidades para el emprendimiento. Pese a su condición socio-económica, tenían habilidades y capacidades para asumir alguna actividad laboral de interés de las empresas; o si se encontraban con algún funcionario de una organización de cooperación, narraban estrategias innovadoras para solucionar alguno de los retos que atravesaban. De esta manera, ellos lograban conseguir recursos o apoyo de manera más fácil porque hablaban el mismo lenguaje de su interlocutor, dependiendo de cada caso. Cuando entramos a ese punto de la discusión, y debido a que en el año 2007 habíamos trabajado juntos en un proyecto con población desplazada por la violencia en Bogotá, caímos en la cuenta de que la manera de comunicar de nuestros compatriotas que sufrían este drama ha sido muy homogénea; es decir, tienen el mismo tipo de mensaje que busca inspirar consideración, lástima y compasión en todo tipo de personas.

Al analizar este caso, me doy cuenta de que tal como sucede con las víctimas del desplazamiento en Colombia, muchos emprendedores utilizan de manera inconsciente la misma técnica inapropiada de contar sus ideas, productos o servicios de la misma manera a todo el mundo. Además, hay un agravante que complica la situación. Algunos emprendedores suelen comunicar aspectos técnicos alrededor de su producto o servicio, que difícilmente logran ser entendidos por parte de personas que no conocen

el sector o contexto en donde está inmersa la oferta.

¿Cómo puede la comunicación estratégica jugar a favor del emprendimiento?

Esta historia es por sí sola un libro completo. No obstante, presento aquí algunos elementos que contribuyen a potenciar tu modelo de negocio a partir del uso de la comunicación.

- Primer paso.
  Destecnifica tu lenguaje. Realiza el siguiente ejercicio: ¿cómo le comunicarías tu oferta a una anciana, a un niño de 13 años, a un banquero y a una profesora de ciencias sociales?

- Segundo paso.
  Identifica los intereses de cada uno de los actores con los que te vas a relacionar. Realiza el siguiente ejercicio: ¿qué crees que le interesa a un medio de comunicación, al gobierno local, a una empresa, a un inversionista con relación a tu oferta? ¿Por qué razón?

- Tercer paso.
  Identifica el valor agregado para cada actor. Realiza el siguiente ejercicio: ¿cómo puede tu oferta enriquecer los objetivos que persigue un inversionista, el gobierno, un consumidor?

- Cuarto paso.
  Construye un mensaje adecuado y utiliza el mejor medio para hacerlo. Realiza el siguiente ejercicio: ¿qué historia le contarías a un inversionista, un aliado y a una agencia de cooperación?

Consejo

Si quieres ganar la atención de cualquier persona, es importante que el mensaje que cuentes corresponda a las necesidades, intereses profesionales o personales que esta persona tenga.

(historia 16)

Quien echa el cuento sale del anonimato

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores que ya tienen un modelo de negocio definido y recorren los primeros años de su emprendimiento.

EL MENSAJE:

Esta historia tiene dos mensajes. El primero tiene que ver con la importancia de comunicar nuestros emprendimientos y el segundo, con el uso de las redes sociales para lograrlo.

¿Personas más inteligentes?

En los medios de comunicación, es muy frecuente reconocer a ciertas personas consideradas como influyentes en determinado contexto. Ellas lo han logrado gracias a varios factores: han alcanzado algún tipo de logro positivo; han realizado alguna buena obra, de impacto para alguien más; o, sencillamente, se han destacado por su inteligencia, con alguna teoría o tesis que llama la atención.

Estas personas logran ocupar un estatus social gracias a que quienes las vemos y las reconocemos hacemos de ellas un símbolo o un referente social. La pregunta es: ¿son más inteligentes que el resto de las personas que se dedican a hacer exactamente lo mismo? La respuesta es: no necesariamente.

Conozco a científicos, profesores o periodistas que dejan a cualquiera con la boca abierta cuando dictan un seminario o comentan algo públicamente. También conozco a otros que, sin ser tan deslumbrantes como pueden ser los primeros, ejercen un enorme poder para influenciar a quienes los escuchamos. Pero entonces, ¿por qué si no son más brillantes que los primeros logran acumular tanto poder en la opinión pública? La respuesta es sencilla: porque han logrado ser reconocidos y aceptados por parte de otros como expertos o gurúes en su tema.

Bueno, pero ¿cómo logran ser reconocidos? Simplemente aprovecharon la primera oportunidad de ser capturados por una cámara o de hablar por un micrófono y la multiplicaron tantas veces como fue posible, para que los ciudadanos lograran recordarlos.

¿Qué tiene que ver esto con el emprendimiento? Todo. Más adelante hablaremos sobre la construcción de marca, pero me adelanto un poco. Lograr un reconocimiento social opera de igual manera que una marca. Los empren-

dedores que no comunican lo que hacen, simplemente no existen para los consumidores o ciudadanos[18].

Contar el cuento es importante cuando se está comenzando. Es clave salir del anonimato para empezar a generar un reconocimiento en el mercado. Sin embargo, existe una precondición para que "el echar el cuento" sea realmente una estrategia impactante: sinceridad y consistencia en el mensaje.

No se trata de hablar paja y decir que la empresa es la mejor porque sí. No se trata de gastar grandes cantidades de dinero en publicidad y estrategias de comunicación si lo que se pretende es vender humo. ¡No! Para que la bulla tenga el efecto esperado, y este sea considerado como experto en el sector, hay que estar en la capacidad de validarlo.

18 Claro, hay excepciones; por ejemplo, hay emprendedores que no necesitan comunicar sus avances ante la opinión pública porque su modelo de negocio está enfocado en un nicho específico.

El mundo de hoy es el de las redes sociales

Usar Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes les abre a los emprendedores un mundo de oportunidades para dar a conocer su trabajo y su marca. Los beneficios son grandes si se compara con otras estrategias de publicidad y visualización: son más económicas, permiten lograr el alcance de grandes audiencias, posibilitan segmentar el mensaje en grupos de personas o clientes de especial interés y son completamente autogestionables.

Sin embargo, publicar cualquier mensaje en las redes sociales no asegura necesariamente el impacto deseado en posicionamiento de marca. También hay que saber escribir y visualizar los mensajes de manera que resulten atractivos para la audiencia.

No voy a dar una clase o consejos sobre redes sociales aquí. Existen profesionales que se dedican a diseñar estrategias altamente efectivas, pero lo que sí puedo es contar mi experiencia con las redes sociales.

Cuando empezó AISO (Academia Sostenibilidad) dediqué buena parte del tiempo a diseñar e invertir dinero en la divulgación de historias y avances de nuestros proyectos. La comunidad de Facebook comenzó a crecer y a fidelizarse[19]. A la fecha (enero de 2016), estamos aún en mora de fortalecer las estrategias de Twitter y LinkedIn. No obstante, para que creciera la comunidad ha sido necesario hacer dos cosas. Por un lado, aprender sobre redes sociales: los tiempos de mayor tráfico de posts, la calidad de las fotos, el tipo de mensajes que gustan, cómo hacer vínculos con otras páginas, etc. Eso lo hemos aprendido y cada día seguimos aprendiendo. Pero, por otra parte, hemos invertido dinero, y ha sido mucho. Las redes sociales son un negocio y si uno quiere ser visible, ¡hay que pagar! y estar dispuesto a hacerlo. Nosotros lo hemos hecho y hemos encontrado valor en ello.

Hemos logrado un reconocimiento en un segmento específico que trabaja en sostenibilidad y emprendimiento. Y cuatro buenos proyectos han resultado entre 2014 y 2015 gracias a que alguien con capacidad de toma de decisión en su organización se ha interesado en alguna de nuestras historias.

Bien, no pretendo endiosar a las redes sociales; en últimas, se trata de una estrategia alternativa, pero les encuentro valor y la inversión de unos centavitos en ellas ha sido recuperada a lo largo de este último año.

Para tener en cuenta

Echar el cuento con sustento vale la pena. Invertir para que ese cuento sea comunicado ampliamente ¡vale mucho más!

19 Puedes buscarnos en Facebook y LinkedIn como AISO (Academia Sostenibilidad) y en twitter: @AISO_Aca

(HISTORIA 17)

El emprendedor camaleón, no el emprendedor hipócrita

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores.

EL MENSAJE:

El papel que juega el emprendedor al comienzo es el de todero. Tienen razón los mentores y los mismos emprendedores que dicen que en una misma persona hay más de siete: el innovador, el secretario-administrador, el mensajero, el relacionista público, el de los tintos, el gerente y el vendedor. Pero a medida que el emprendimiento evoluciona, la labor del emprendedor empieza, en teoría (no necesariamente por conveniencia), a reducirse a dos: la de gerente y/o la de relacionista público.

Un paréntesis para reflexionar

Antes de explicar qué significa ser camaleón en alguno de estos dos roles, voy a explicar por qué digo que el emprendedor no necesariamente deba ser el gerente de su empresa.

La mejor manera de explicarlo es con un ejemplo. Hay emprendedores que comienzan su empresa gracias a una alta dosis de ingenio, derivada de los atributos que han desarrollado como innovadores. Otros, por el contrario, empiezan emprendimientos y son exitosos debido a sus grandes habilidades comerciales, así el producto o el servicio no tenga un alto grado de innovación. En ambos casos, ellos fueron los fundadores de la organización y por lógica deberían ser los gerentes o los líderes del proyecto.

No obstante, supongamos que, en estos dos casos, ninguna de las dos personas tiene la habilidad para motivar, delegar, capacitar y pedir favores de una manera amable. Por el contrario, son autoritarios e impacientes, no aceptan errores y, cuando estos suceden, encuentran en el castigo la herramienta de gestión. Entonces, ¿podríamos decir que ambos tienen talento y aptitudes gerenciales?

Otro ejemplo puede ser el del gran líder e innovador que es un despelote completo, que olvida las fechas con facilidad y, por ende, incumple con los plazos para el pago de los salarios o los impuestos. Entonces, ¿podría decirse que esta persona es una gran gerente?

En todos estos casos hay algo indiscutible: las habilidades se pueden desarrollar y aprender, pero siempre hay alguien que puede hacerlas mejor que uno; y desde el mismo enfoque pero en otra dirección, ¿por qué no ubicarse en el lugar en donde definitivamente uno sea más talentoso que los demás? Esta reflexión representa un gran debate que no resolveremos en esta historia, ni en

este libro. Pero es un asunto de liderazgo que vale la pena profundizar para gestionar un modelo de negocio de una manera mucho más estratégica y efectiva. Para finalizar este paréntesis, me resta solo un comentario: para que esto se dé, se requiere un nivel de ego aterrizado, para aceptar que uno no debería ser el gerente de su propia empresa.

Volvamos al emprendedor gerente/relacionista público

Como concluí la primera sección de la historia, lo natural es que el emprendedor comience a generar equipo de trabajo, a delegar funciones y, por ende, a enfocarse en funciones destinadas a motivar la réplica del modelo de negocio. Me refiero en específico a gerenciar la organización, a promocionarla y generar alianzas estratégicas para impulsar su evolución.

Para cumplir con estas funciones de manera más efectiva, el emprendedor deberá mejorar sus habilidades de comunicación. Con ello me refiero a tres cosas. Por una parte, saber hablar de manera coherente y convincente; por otra, saber escuchar y, finalmente, saber interpretar los mensajes recibidos y tener la capacidad de ponerse a la altura de cualquier situación y persona. Esto último es lo que alguna vez alguien me dijo en sus palabras: “aprender a ser un camaleón social”.

¿Qué es un camaleón social?

Los camaleones tienen la capacidad de cambiar de color para mimetizarse. Con ello, buscan adaptarse a contextos específicos con el objetivo de guardar cierta neutralidad y pasar desapercibidos. Si bien no es que nos interese pasar desapercibidos sino más bien generar recordación positiva en otras personas y comuni-

dades, lo que tenemos que lograr es adaptarnos a cualquier situación, contexto y persona. Claro está, manteniendo el estilo, carácter propio y la autenticidad. Esto nos permitirá ser versátiles y entender diversas maneras de pensar. Será muy útil para entablar una comunicación efectiva con muchos grupos de personas que tienen características diferentes.

Esta analogía con el camaleón puede sonar confusa. Voy a exponerla de una manera más sencilla para hacerme entender. Un camaleón se adapta, comenté anteriormente… Así mismo debe hacerlo el emprendedor. Adaptarse no solo a contextos, mercados y situaciones retadoras, sino también a las personas. Esto significa desarrollar la capacidad de comprender diferentes cosmovisiones y de hablar varios lenguajes. Vamos a analizar estos aspectos:

- Comprender diferentes cosmovisiones:
  Un emprendedor aumenta la probabilidad de ganar aceptación frente a otra persona o audiencia específica (clientes, proveedores, aliados, etc.) si su discurso y sus actos tienen en cuenta lo que piensa su interlocutor y logra comprender por qué la persona piensa como piensa. ¿Por qué una persona que creció en una familia de literatos e intelectuales puede pensar que leer es y debe ser un hábito normal? ¿Por qué se puede sorprender (o incluso juzgar) cuando otras personas no leen lo que ella misma lee? La respuesta es clara y tiene que ver con que la lectura es una actividad innata que hace parte de su estilo de vida, debido a su gusto por ella, pero también por la influencia generada por su familia.

Si logramos hacer las conexiones que explican el porqué de las declaraciones y actitudes de las personas, será mucho más sencillo comprenderlas, no juzgarlas, identificar puntos en común y lograr negociaciones más fluidas. En resumen, nos estamos adaptando mutuamente al otro y, por

ende, estamos dando pie para que se generen vínculos personales que permitan sustentar relaciones profesionales más fuertes.

- Hablar varios lenguajes:

El lenguaje es la capacidad de las personas para expresarse. Debido a que no todo el mundo piensa, actúa o se expresa como el otro (lo cual está muy bien porque en la diversidad está la riqueza), el riesgo de que existan intolerancias, incompatibilidades e indisposición para dialogar puede estar presente.

Si algo le he aprendido a mi papá es a hablar con el doctor, con el campesino, con el habitante de la calle, con un anciano, con un niño, con un político, con un intelectual, con un terco, etc. Él siempre ha tenido la habilidad diplomática de ponerse en el nivel de cualquier persona. Sin perder su criterio, opinión o autenticidad, lo veía en reuniones con grandes empresarios y se adaptaba al entorno, donde se ganaba el aprecio y el respeto de los demás. De igual manera, cada 20 días íbamos a la plaza de Corabastos a hacer mercado y era uno de los clientes más queridos en los puestos; siempre recibía la ñapita.

Afortunadamente, todo esto lo interioricé. En últimas, el ejemplo es el mejor instrumento de educación que existe. Desde el colegio nadie me encasilló. Podía pasar un día el recreo con los "gomelos"[20] y otro con los considerados "lentos", y en ambos casos, siempre encajé.

Durante el servicio militar, a pesar de que se armaban grupos, siempre tuve buena relación con todos. Creo que esa habilidad se fortaleció gracias al permanente trabajo en ambientes multiculturales.

Hablar varios lenguajes abre puertas y permite mantenerlas abiertas; pero, más

---

20 Joven arrogante de estrato alto que alardea por pertenecer a una "mejor" clase social.

importante: posibilita entrar. En 2013 tuve una entrevista para evaluar una propuesta de entrenamiento con campesinos e indígenas en México, como parte de un programa institucional. Una de las primeras preguntas que me hicieron fue si yo había trabajado con ese tipo de comunidades. La persona que me llevó al proyecto me conocía y sabía que yo podía hacer el trabajo, pero algunos de sus colegas, tras ver mi perfil, estaban muy escépticos. Tenían razón. Antes de entrevistarme, contemplaron la posibilidad de contratar a una experta muy talentosa, pero que daba la impresión de ser la reina de belleza del país. Los colegas entendieron que independiente de sus conocimientos, su actitud y su forma de expresarse podían ser interpretadas como arrogantes por parte de la comunidad. Su conclusión fue que ella podía ser excelente trabajadora dentro del equipo pero no para actividades con grandes empresarios (para conseguir financiación) porque manejaba un lenguaje muy similar al de ellos.

Acepto las críticas que se hagan en esta sección. Algunos dirán que uno debe ser como es. Y estoy de acuerdo; pero el que alguien pueda adaptarse a varios contextos y personas, así como el hecho de que pueda hablar varios lenguajes, no lo convierte en hipócrita o falso. Lo hace más bien versátil y camaleónico.

Una recomendación

Trabaja en ser un emprendedor versátil. Reúne información que te permita entender por qué las personas piensan y actúan como lo hacen. Sé prudente con el lenguaje. Eso te permitirá tener mejores negociaciones y gestionar conflictos de una mejor manera.

(HISTORIA 18)

LAS NOVIAS Y LOS CONGRESOS[21]

[21] Esta historia fue escrita por Lucas Rafael Ivorra Peñafort: https://www.linkedin.com/in/lucasivorrapenafort

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A quienes corren el riesgo de guardar para sí mismos todo el conocimiento y las destrezas con que cuentan; quienes no son conscientes de los beneficios de compartir y socializar.

EL MENSAJE:

Debido a mi timidez, solía evitar socializar o compartir con personas desconocidas. No podía estar más equivocado, porque tiempo después pude darme cuenta de todo el valor que hay en el asistir a congresos, cumbres, foros, coloquios, entre otros, más allá del conocimiento académico que se adquiere. ¡Estos eventos son una oportunidad fantástica para conocer personas! Sea que te guste o no el mundo de la farándula, los artistas, deportistas, actores, entre otros famosos, desarrollan la capacidad (apoyados por equipos de expertos en distintos temas) de capitalizar todo su talento y darlo a conocer al mundo: esto es algo que se puede aprender, y es necesario para poder emprender y sacar nuestras iniciativas adelante.

¿Cómo aprendí esto?

Durante algún tiempo, asistí a diferentes eventos para dictar conferencias o participar en conversatorios. Siempre, después de mi intervención, decidía irme del lugar. ¿Por qué abandonaba tan abruptamente la oportunidad de construir nuevas relaciones y contactos con los demás asistentes o presentadores? Además de la corta visión que tenía en ese entonces, existía una razón principal para esta conducta: mi timidez, condición que incluso constituía un obstáculo para conseguir novia, pues, literalmente, me daba miedo hablarles a las mujeres.

Lo primero entonces fue trabajar este miedo. ¿Cómo? Escuchando consejos como: "¿Qué es lo peor que te puede pasar si le dices a una mujer que te sientes atraído por ella? ¿Qué es lo peor que te puede pasar si le pides que salga contigo?... Pues que te diga que no. Y, en ese caso, simplemente lo sigues intentando". Esos consejos funcionaron como una especie de revelación para mí, pues caí en la cuenta de que, si bien los miedos eran mi peor enemigo, podía manejarlos. Y lo hice; conseguí novia y hoy estoy felizmente casado.

Bueno, ¿y cómo aplicar este aprendizaje en el contexto de eventos o conferencias? Tal como ocurría con mi temor por acercarme a las mujeres, no lograba sentirme cómodo para iniciar conversaciones con los expertos que participaban en los eventos, pues me hacía preguntas como ¿qué pensarían de mí si son expertos y yo no? ¿Se burlarán si digo algún comentario tonto? ¿Será que sí me ponen atención? Mejor dicho, eran preguntas muy similares a las que me frenaban en el primer caso. Y, obviamente, la respuesta era la misma: lo peor que puede pasar es que deba seguir intentando.

Comencé entonces un camino de desprendimiento de mis

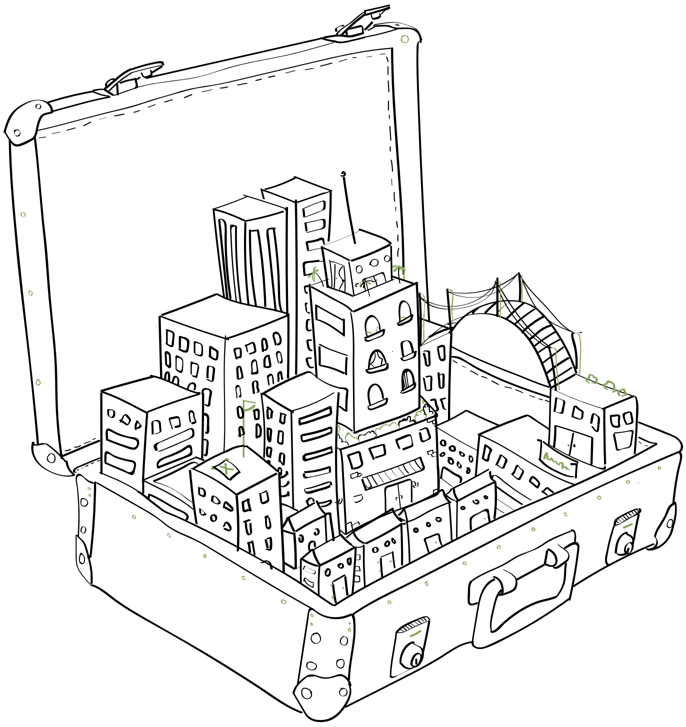
miedos y de aprendizaje sobre cómo hacer apuntes graciosos o cómo reírme de mis propios errores y seguir avanzando en los objetivos que me había propuesto: darme a conocer, establecer redes de contacto y colaboración, ayudar a otros con lo que sé y dejarme ayudar del conocimiento de otros. ¡Y funcionó! Ahora disfruto enormemente la asistencia a eventos y le saco muchísimo más provecho.

Reto para tu próximo evento

Proponte conocer cinco personas nuevas ¿Cómo? Habla con alguien sobre el tráfico de la ciudad, sobre el clima, o de una noticia que escuchaste o de lo interesante o aburrido que ha estado el evento; en fin, busca una excusa para iniciar una conversación. Y, simplemente, disfruta el conocer a ese otro, el compartir experiencias y conocimientos e, incluso, intercambiar datos de contacto. Esto puede tomar tiempo, pero nunca dejes de persistir en las próximas oportunidades; irás viendo los resultados.

Recuerda

Los congresos, las cumbres, los coloquios y, en general, los espacios académicos y empresariales son muy útiles para compartir conocimiento y actualizarse pero, más allá de eso, también son una oportunidad inmejorable de relacionamiento. Combina tus competencias académicas, tu conocimiento y otros talentos que tengas con la habilidad de conocer y establecer buenas relaciones personales. Finalmente, en el ámbito del emprendimiento, dependerás siempre de quién te conozca y cómo te refieran a otras personas.



LA IDEA

Y LA ESTRATEGIA DEL MODELO DE NEGOCIO

[TERCERA SECCIÓN]

El corazón del emprendimiento es la pasión y la actitud del emprendedor y su esqueleto es la estrategia alrededor de la idea y del modelo de negocio. Hay puntos que se pueden controlar y gestionar y otros que se tienen que ir resolviendo y sorteando dependiendo del contexto y las personas que tienen con influencia en la organización.

En esta sección encontrarás experiencias que parten del sentido común para fortalecer tu idea y tu modelo de negocio de una manera más estratégica.

• • •

(HISTORIA 19)

Me robaron la idea

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A los emprendedores que inician con su primera idea de negocio.

UNA ASESORÍA QUE NO SE DIO

En octubre de 2014, una emprendedora me escribió para que escuchara su idea de negocio y para que le compartiera mi opinión sobre si era o no viable. Nos reunimos en un café y empezamos la charla. Después de haber conocido los motivos que la habían llevado a evaluar la alternativa de hacerse emprendedora, le pedí que me contara sobre su idea de negocio. Ella me respondió: "Se trata de una solución para hacer más cómodo el proceso de cambio de los lentes de contacto para las personas que los usan". Me pareció muy interesante y le pedí que me diera más información. Al hacerlo, ella me respondió: "No te puedo contar más detalles porque prefiero ser cautelosa con la idea". Quedé como en las historietas de condorito…

Razones para superar el temor a compartir las ideas

En mi experiencia como emprendedor, he aprendido que este cuento se resume en lo que alguna vez Thomas Alba Edison dijo: "El éxito es 1% inspiración y 99% transpiración". En ese sentido me es totalmente claro que las ideas son intangibles que dependen de un incontable número de esfuerzos para ser llevadas a cabo.

Muchos emprendedores sienten temor de compartir sus ideas con otras personas, simplemente, porque no quieren que se las roben. No sé qué quieren decir con eso; como si cada idea fuese una única solución irrepetible. Los emprendedores que piensan así no han entendido que lo que condiciona el éxito de su organización no es exclusivamente la idea sino el modelo de negocio; el estilo que el emprendedor le impone a su gestión, la habilidad para replicar su oferta y la capacidad para motivar a consumidores y clientes sobre los beneficios de su solución.
Lo que expongo puede ser debatible; sin embargo, considero que existen varias razones para argumentar que el compartir las ideas resulta más beneficioso que riesgoso para el emprendedor:

- **Partes del principio de la mala fe.**
  Aquí puedo pecar de ingenuo, por tal motivo no espero que estés totalmente de acuerdo con este argumento. Pero partir de esa base seguirá alimentando el círculo vicioso de la desconfianza, la competencia y la falta de colaboración; todas estas son, finalmente, el sustento para generar impactos ambientales, sociales y económicos colectivos.

- **Una cosa es idear, otra cosa es ejecutar.**
  La probabilidad de que quienquiera que escuche tu

idea vaya a desarrollarla es mínima. Para ello se necesita pasión, dedicación, tiempo y recursos. Y no a todos a quienes les cuentes tu idea les interesará o se sentirán atraídos por su objetivo y enfoque.

- **Ideas similares, estilos diferentes.**

La idea de reciclar el papel o el plástico ya no es un secreto. Entonces, ¿por qué no todos estamos creando empresas de reciclaje?, ¿por qué de las organizaciones que están creadas unas tienen más éxito que otras?

- **La torta es tan grande que hay para todos.**

Ni siquiera los hombres más ricos del mundo, como Bill Gates o Carlos Slim, se han podido comer toda la torta. Si bien tienen una enorme tajada de lo que representa el mercado de sus negocios, siempre habrá otras organizaciones que generarán soluciones alternativas (no similares) a las que ellos lideran.

- **El que no habla se queda pensando lo mismo.**

Cuando compartes tus ideas, puedes enriquecerlas con otros saberes y puntos de vista.

- **El que no habla no consigue aliados ni recursos.**

Los recursos del emprendedor son limitados. Por ello, compartir las ideas permite visualizar oportunidades para hacer sinergias con otros emprendedores, profesionales o expertos. Esto originará el enriquecimiento de la idea y aumentará las posibilidades de crecimiento y réplica de la idea.

Cuánta información compartir

Para compartir tus ideas también se debe aplicar una estrategia. Las siguientes recomendaciones te pueden servir para orientarte sobre cómo compartir información, de manera que logres objetivos estratégicos para potenciar tu proyecto:

- Identifica a un potencial consumidor o cliente.
- Coméntalo con algún consultor de mercadeo.
- Dialoga con alguien que haya apoyado a algún emprendedor en una idea similar.

(HISTORIA 20)

APRENDE CON LOS RECURSOS
DE OTROS

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A dos tipos de personas: a aquellos profesionales que ya han sumado experiencia laboral y que, con seguridad, han visto muchos tropiezos en las organizaciones en donde trabajaron, pero que aún no han hecho la reflexión alrededor de la pregunta: ¿qué aprendí de esa experiencia? y ¿para qué viví esa experiencia? Por otro lado, a aquellos jóvenes recién egresados de cualquier carrera técnica o universitaria que tienen afán de crear su empresa y no ven en la acumulación de experiencia profesional una oportunidad para ir construyendo los cimientos de su futuro emprendimiento.

EL MENSAJE:

Nadie tiene una receta para aprender a emprender, puesto que todos los días se aprende algo nuevo. Puede sonar a cliché, pero en el caso del emprendimiento es muy cierto. Y para que cada aprendizaje sea enriquecedor, hay que capitalizarlo. ¿Qué significa capitalizar en este contexto? Sencillamente, quiere decir construir sobre lo construido.

En la teoría del emprendimiento y el desarrollo empresarial, se habla de aumentar la competitividad y maximizar la eficiencia de los recursos y los procesos. Entonces, si se trata de capitalizar el consejo que nos dan de buscar procesos eficientes, algo muy eficiente en el emprendimiento es aprender de los errores. No obstante, hay algo aun más eficiente: aprender de los errores de los demás.

Dicen que las mejores metodologías de aprendizaje y enseñanza son la experiencia y el ejemplo. Te pueden contar, puedes leer, podrás ver y debatir, pero si te pones a reflexionar y a mirar en retrospectiva, gran parte de lo que has aprendido y te ha marcado, ha venido, por una parte, de momentos que has vivido y experimentado y, por otra, de algo que percibiste gracias a lo que alguien más hizo o dejó de hacer y que te impactó e influenció tu conducta. A eso es lo que llamamos ejemplo.

Bien, y ¿cómo se mezclan el error y el ejemplo aquí? Cuando uno tiene la oportunidad de trabajar para alguien con retos –como cualquier otro emprendedor–, que tiene la presión de cumplir metas de gestión y que, en definitiva, está expuesto al error, existe una gran oportunidad de aprender dos lecciones fundamentales: la razón que explica el error y la estrategia escogida para superar el inconveniente.

Muchos de los errores que cometen los jefes podrás cometerlos tú cuando te decidas a emprender. La diferencia es que cuando trabajas para alguien los estarás percibiendo, experimentando y aprendiendo en la marcha sin tener que hacer uso de tus propios recursos, tiempo o reputación.

• • •

Reflexiones de Sandra

Sandra, una amiga emprendedora que hoy en día comercializa arte en España, me contó una anécdota muy pertinente para este contexto. Resulta que durante su trabajo en una galería de arte en Bogotá se percató de que dos profesionales que habían ingresado al departamento de mercadeo tenían dificultades para negociar algunos precios con potenciales compradores de un segmento específico (familias de jóvenes entre los 30 y los 40 años de edad) y por ello entraban en conflicto con su jefe directo (la sobrina de la dueña de la galería que había estudiado administración de empresas).

Hoy, tiempo después de su experiencia en la galería, Sandra aplica lo que para ella es un factor esencial que mueve las ventas en su negocio: el vínculo personal y de amistad que se genera entre compradores y vendedores alrededor de charlas que trascienden los temas artísticos. Su estrategia ahora radica en formar al joven profesional en habilidades de comunicación para que ellos no se muestren tan acartonados; para que puedan hablar de otras áreas de interés como el deporte, algún suceso coyuntural, etc., para que, en últimas, el potencial comprador se sienta más cercano a la persona que a la obra de arte.

Ejercicio

1. Haz preguntas globales a tu jefa/jefe o al dueño de la empresa en que trabajas:

- ¿Cuál ha sido el aprendizaje más importante que ha tenido durante su carrera profesional?
- ¿Cuáles han sido los mayores obstáculos que ha experimentado y cómo los ha superado?

2. Haz preguntas particulares como:

- ¿Cuáles han sido los errores cometidos en el ámbito financiero con relación a la estrategia?

3. Escribe y relee. Cada vez que notes una crisis en tu organización, indaga y analiza por qué sucedió y cómo se gestionó. Escribe y documenta tus conclusiones en algún archivo personal y tómate el tiempo para leerlas, por lo menos cada dos meses, para que la información no se olvide.

Una reflexión

Trabajar para alguien, en la organización que sea, es una oportunidad para aprender de los logros y de los errores que sus gerentes o emprendedores cometen. Deberás ser muy observador y analítico y tendrás que atreverte a preguntar por qué se cometieron los errores y cómo se superaron.

(HISTORIA 21)

Directo al blanco: enfócate en una sola idea

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A nuevos emprendedores apasionados que se dejan cautivar por la euforia, que tienen muchas ideas y que por ello no saben por dónde comenzar.

EL MENSAJE:

Se dice que todo emprendimiento surge de una idea de negocio; no tengo objeción. Tener dos ideas puede ser una oportunidad para fortalecer el modelo de negocio y la estrategia a futuro. Pero tener varias ideas a la vez puede generar un efecto adverso en el emprendedor: en lugar de abrirle el panorama, puede ser motivo para confusiones innecesarias. Cuando el más allá del emprendimiento empezó a decirme que ya era el momento de empezar, siete ideas ligadas con el consumo y la producción sostenible llegaron a mi cabeza:

- Crear una incubadora de empresas sostenibles.
- Crear un centro de educación en emprendimiento y desarrollo empresarial para el consumo y la producción sostenibles.
- Crear un centro de investigación aplicada en consumo y producción sostenibles.
- Crear un centro de transferencia de tecnologías limpias entre Alemania y América Latina.
- Crear un centro de pensamiento en políticas públicas para el consumo y la producción sostenibles.
- Crear un centro de formación en sostenibilidad en general.
- Crear un centro de consultoría en consumo y producción sostenibles para las empresas.

A simple vista pareciera que las siete ideas no eran incompatibles unas con otras. De hecho, son muy similares porque integran elementos transversales como la sostenibilidad y el desarrollo empresarial.

Durante los primeros ocho meses de trabajo, después de haber formalizado a AISO (Academia Sostenibilidad) ante la Cámara de Comercio de Bogotá, me dediqué a comunicar las siete ideas al tiempo en espera de que alguna propuesta reventara o alguien se interesara por mi cuento. Sin embargo, no resultó nada y ya llevaba cerca de $25 millones invertidos.

Un día, en medio de la frustración y el desespero, el director de sostenibilidad de una empresa de construcción me dijo: "Es que yo a su empresa no logro encasillarla; no sé para qué es buena o en qué es

mejor con relación a las demás empresas de su sector, ¡debería enfocarse!". Esa frase fue un sacudón tremendo que me sirvió mucho.

En las siguientes semanas me puse a analizar el modelo de implementación de cada una de estas ideas y noté que eran diferentes y merecían estrategias que, en cada caso, me demandaba recursos incompatibles entre ellas. Entonces, con ayuda de personas con más experiencia, tomé dos decisiones: a) reevaluar la manera en que estaba abordando las diferentes ideas y b) no descartar ninguna idea, pero no implementarlas todas al mismo tiempo.

• • •

LA VENTAJA

A pesar de mi despelote inicial de las siete ideas, tenía una ventaja en comparación con otros emprendedores: yo estaba medio-enfocado. Lo digo porque por lo menos sabía que mi área era y es el desarrollo empresarial sostenible. Y aunque sigue siendo un universo temático, no lo es tanto como cuando uno escucha emprendedores que dicen hacer u ofrecen servicios como los siguientes:

- "Mi empresa se dedica a ofrecer servicios ambientales". Me pregunto, se enfocan en ¿biodiversidad?, ¿energías renovables?, ¿consumo y producción más limpia?, ¿estrategias de mitigación ante el cambio climático?, ¿gestión de residuos?, etc., etc., etc.

- "Ofrecemos asistencia en programas de responsabilidad social empresarial". ¿En educación? Y si es así, ¿de qué tipo? ¿O es más bien en nutrición?, ¿liderazgo?, etc., etc., etc.

- "En mi empresa ofrecemos consultoría en educación". Aplica el mismo abanico de posibilidades.

- Asistimos a las organizaciones en la gestión de recursos de cooperación internacional. ¿Qué significa eso?

Ahora entiendo al director que me pegó el sacudón. Cuando uno se postula como un emprendedor todero, como lo fui yo, también, se transmite la sensación de que uno es todo y es nada a la vez; de que uno no tiene profundidad ni experticia en el tema en el que la contraparte podría estar interesada.

Si bien es importante la integralidad y contar con capacidad para ver las situaciones de manera holística, al comienzo es muy importante especializarse en una, máximo dos actividades puntuales. Las opciones se irán ampliando con el tiempo en la medida en que la marca empieza a ganar reco-

nocimiento y se van adquiriendo mayores capacidades para armar, formar y mantener un equipo de trabajo.

En el caso de mi empresa, revaluamos su estrategia y enfoque. Con enfoque me refiero a la forma de abordar el tema y con la estrategia, al mecanismo o mecanismos para generar un producto o servicio que genere valor.

Tomé la decisión de concentrarme exclusivamente en la generación de cursos e-learning en consumo sostenible y emprendimiento sostenible durante 2013, 2014 y parte de 2015. A medida en que las organizaciones se fueron enterando de nuestra existencia, el panorama comenzó a abrirse. Hoy en día, hacemos asesoría en política pública, en incubación y muy pronto trabajaremos en investigación aplicada. Pero la estrategia evoluciona y por ello, a partir de 2016, nuestro enfoque no será tanto en educación sino en asesoría. Ahora vemos las herramientas de educación como un componente del nuevo enfoque.

Bonus

Hay otro motivo que conduce a que los emprendedores se desenfoquen y tiene que ver con la pasión llevada al extremo (el enamoramiento con la visión de la organización). ¿Qué quiere decir esto, si todo el tiempo se dice que el emprendedor debe ser una persona apasionada?

Pues bien, hay emprendedores que se convencen en tener la mejor idea y la mejor estrategia. Lo contraproducente es que pueden caer en el error de que pierdan la perspectiva de lo que realmente esperan los demás; especialmente, de sus potenciales clientes o consumidores.

Me explico con un caso. Cuando arranqué con la empresa, juraba que la idea de hacer cursos e-learning en consumo sostenible era revolucionaria. No digo que no lo sea. Sin embargo, casi el 100% de mi tiempo, dinero y energía estaba dedicado al desarrollo de

los cursos en los primeros dos años. Estaba ciegamente convencido de que ese tipo de producto iba a potenciar mi modelo de negocio.

Varias personas me decían de manera respetuosa “es una gran idea, pero no creo que los colombianos estén listos para consumir cursos virtuales aún”. Eso fue en 2013. Dos años después me di cuenta de que esas personas tenían razón. Debo admitir que fui obstinado debido a mi alto grado de autoconvencimiento y pasión. Ello llevó a que asignara recursos de manera ineficiente. Si hubiera esperado dos años más para iniciar el desarrollo de los cursos, hubiera ahorrado casi un 60% del dinero invertido debido a las nuevas aplicaciones tecnológicas que salieron en 2014.

Para concluir: La pasión es importante porque es el motor del emprendimiento, pero en muchas ocasiones es importante ponerle freno para que tanta euforia no resulte en un choque de ineficiencias.

Ejercicio: ¿Cómo encontrar el enfoque?

Paso 1.
Identifica el tema que te apasiona

A. Escribe en un papel el macro tema que te apasiona. Por ejemplo: medio ambiente, educación, economía, arte, seguridad, tecnología, deporte, etc.

B. Con base en ese macro tema que definiste, identifica por lo menos 10 subtemas que encajan en él. Por ejemplo: mi macro tema es el desarrollo empresarial ambientalmente amigable, socialmente responsable y económicamente rentable. Y mis sub-temas son: modelos de negocio sostenibles, productos y servicios sos-

tenibles, estrategias para el consumo sostenible, comunicación responsable de productos y servicios, financiamiento para el emprendimiento sostenible, liderazgo y cultura empresarial sostenible, generación de alianzas para el desarrollo empresarial sostenible y procesos productivos sostenibles a lo largo de la cadena de valor, entre otros.

Paso 2.
Identifica tus habilidades

A. Por una parte, reflexiona sobre cuáles son aquellas habilidades que crees poseer y que te diferencian de los demás. Por ejemplo: eres buen comunicador, te destacas en la manera en que explicas las cosas y eres paciente, sabes que escribes muy bien, cuentas con aptitudes para mantener a un público despierto, eres motivador y tienes poder de convocatoria, etc. Por otra parte, pregúntales a tus amigos cercanos y familiares cuáles son esas habilidades que ellos consideras que tienes.

B. Una vez hayas realizado las dos listas, confróntalas, analízalas y saca tus propias conclusiones. Una de ellas puede ser: "La gente percibe en mí destrezas como orador y no me había dado cuenta. Y la verdad es que disfruto hacerlo".

Paso 3.
Identifica lo que te divierte

¡Ahora es momento de hacer de tu pasión y tu habilidad un verdadero hobby! Por ejemplo, puede que te guste la música, que seas buen cantante, pero no te divierte cantar sino más bien componer, entonces ahí vas encontrando un enfoque. Es por ello que en este paso simplemente escribe las cosas que a ti te divierten pero que tengan relación con los pasos 1 y 2.

Paso 4.
Identifica los recursos y los mecanismos de implementación de tu idea

Esta última fase no la voy a mencionar en esta historia. Hasta el tercer paso no podemos decir que tienes una idea de negocio enfocada aún. Pero sí contamos con un elemento muy importante para que, como emprendedor, no abandones fácilmente tu objetivo de crear, mantener y hacer crecer la idea.

Un consejo

Cuando tengas muchas ideas rondando por tu cabeza, detente y selecciona una. Intenta materializarla, no dejes que las otras te invadan al mismo tiempo. Ya habrá tiempo para realizarlas una a una también.

(HISTORIA 22)

EL PRINCIPIO DE LA **MÁSCARA DE OXÍGENO** DE LOS AVIONES

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores que ya lograron definir su modelo de negocio.

EL MENSAJE:

Cuando uno se sube a un avión, se sienta y se prepara para despegar, la tripulación hace la explicación de los procedimientos de seguridad. Una de las indicaciones, si uno viaja con niños pequeños o personas que necesitan ayuda, es que primero se debe poner uno la máscara de oxígeno y después ayudarle a la otra persona. ¿Cuál es la razón de ser de esta lógica?

Es similar a la analogía del bote en el río: si se voltea y todas las personas que van en él caen al agua, ¿cuál debe ser el procedimiento de salvamento si tú eres consciente de la situación en ese momento? ¿Ayudarías a salir a la gente a subir al bote mientras estás en el agua también? o ¿te pondrías a salvo tú primero y

luego ayudarías a los demás a salir? Bien, ambas analogías tienen un mensaje muy importante para las primeras fases del emprendimiento, especialmente cuando los recursos estratégicos son limitados, la inestabilidad reina, los riesgos deben ser calculados y la estrategia es necesaria.

Soy fiel creyente de la colaboración y el trabajo en equipo. Pero también he aprendido que hay que saber a quién colaborarle para no terminar ahogado en el río, al querer ayudarle a otro emprendedor. Ahora bien, si tú que estás leyendo estas líneas y compartes la idea de que un emprendimiento tiene una vocación económica y no filantrópica, estoy seguro de que no malinterpretarás lo que aquí escribo. Pero si, por el contrario, piensas que todos, incluso los emprendedores, deben dar sin esperar recibir, con seguridad no estarás de acuerdo con lo que expongo.

• • •

Primero me pongo la máscara de oxígeno yo

Ponerse a salvo en el emprendimiento significa que uno debe enfocarse en alcanzar ciertos logros; primero, de manera individual y después sí pensar en generar colaboraciones con otros emprendedores para lograr metas de manera colectiva.

En mi primer año como emprendedor, tuve reuniones con 14 emprendedores tan o más desubicados, pequeños, desenfocados, ansiosos y hambrientos que yo. Lo que todos compartíamos era algo en común: las ganas de generar sinergias para crecer de manera colectiva. No obstante, ahora que miro en retrospectiva, casi ninguno –me incluyo– contaba con una estrategia individual semi-definida de modelo de negocio.

Con tres de ellos hice algunos intentos de generar proyectos colaborativos. Semanas después, me di cuenta de que ello no iba a terminar bien: muchas ideas, mucha pasión, muchas emociones encontradas; pocos recursos estratégicos y poco enfoque.

Con el tiempo entendí que si quería ayudar a emprendedores como ellos a ser sostenibles, debía ponerme primero la máscara de oxígeno yo. Dos años y medio después, pude empezar a ayudarles a otros emprendedores a ponerse su propia máscara. Sé que es debatible, pero pienso que compartir con emprendedores o profesionales tan perdidos como uno, al comienzo, puede ser más contraproducente que enriquecedor. Seguramente, hay excepciones.

De nuevo, que no se malinterprete

Noté que mi empresa empezaba a ganar más campo entre mis clientes cuando empecé a

comunicar que AISO (Academia Sostenibilidad) era parte del equipo ejecutor de un proyecto de emprendimiento sostenible en el sector rural de México[22]: *http://premiocesmo.org.* Cuando las organizaciones en Colombia se fueron dando cuenta de esta naciente trayectoria con el Gobierno de México y la Cooperación Alemana, empezaron a contactarnos y comenzaron a salir nuevos contratos en Colombia. "Al que a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija". Haber trabajado con aliados grandes generó en la marca AISO (Academia Sostenibilidad) un viso de cierta grandeza también.

La malinterpretación podría darse en la medida en que algunos podrían pensar que estoy haciendo un llamado para no colaborar con emprendedores de la misma talla de uno. No, lo que estoy diciendo es que hay que saber cuándo colaborar con ellos. Por ejemplo, ahora que nuestra empresa tiene un cierto grado de reconocimiento y recursos estratégicos, podemos colaborar con emprendedores que están comenzando; en otras palabras, yo ya me puse la máscara de oxígeno y ahora sí les ayudo a los demás a ponerse la suya.

Lo que aquí escribo es una anécdota personal y no un recetario para seguir al pie de la letra. Puedo incluso contradecir mi propio argumento si me pongo a analizar movimientos sociales y de emprendimiento alrededor de la economía colaborativa o instrumentos como el crowdsourcing o elfriendsraising[23].

22 Mi colega y amigo Pablo Heredia, quien coordinaba el premio me invitó a trabajar con él: https://www.linkedin.com/in/pabloheredia

23 Crowdsourcing tiene que ver con un modelo trabajo colaborativo de externalización de tareas en que se convoca a personas ajenas a la organización o a comunidades de trabajos. Friendrasing es una estrategia de recolección de fondos con amigos que creen en la causa.

Ejercicio

Identifica tres o cuatro organizaciones o personas con las que anhelarías trabajar. Luego, diseña una estrategia realista y factible para lograr ese primer contacto, generar en ella un interés especial en ti y en lo que ofreces. Posteriormente, prepara una estrategia gana-gana para que esa organización sienta una motivación especial por trabajar contigo.

Una recomendación

Busca, aprende y colabora con alguien más grande, experimentado y estratégico que tú; capitaliza esa experiencia con una buena estrategia de comunicación. Cuéntales a tus redes y potenciales clientes lo que has hecho con esa organización. Y cuando hayas logrado tu propia estabilidad, dales la mano a otros que quieren llegar a donde tú estás llegando y a donde otros ya llegaron.

(Historia 23)

Capitalizar el conocimiento

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores; en especial, a aquellos que ya tienen al menos 12 meses de experiencia con su empresa y tienen historias, anécdotas y lecciones aprendidas por capitalizar.

EL MENSAJE:

He tenido la oportunidad de formar parte de equipos de trabajo en seis organizaciones (un banco, una embajada, una empresa de flores, una universidad, un centro de investigación y ahora en AISO (Academia Sostenibilidad)) y, de igual manera, si hago el inventario de las organizaciones con las que he trabajado en proyectos colaborativos han sido más de 150 en diferentes sectores.

En estos 11 años de experiencia laboral he identificado una constante en las organizaciones: el conocimiento no se gestiona de manera adecuada y, por ende, no se capitaliza para que juegue a favor de los objetivos que se persiguen.

Si has tenido la oportunidad de acumular experiencia laboral en alguna organización, recordarás que en ella se llevan a cabo entrenamientos, capacitaciones, asistencia a conferencias y todos los días hay reuniones, conflictos, errores, y demás sucesos que, en resumen, pueden verse como bancos de aprendizaje. Sin embargo, ¿somos conscientes de ellos?, ¿aplicamos realmente el enunciado que dice "aprender de los errores"?.

Vale entonces la pena preguntarse: ¿por qué es importante gestionar el conocimiento? ¿Dónde están los retos de los jóvenes emprendedores y cómo afrontarlos?

Los retos de las nuevas empresas con relación al conocimiento y cómo afrontarlos

Las nuevas empresas tienden a nacer con equipos de trabajo chicos en donde sus miembros terminan haciendo varias tareas a la vez. Uno de los retos grandes que un emprendedor asume al comienzo radica en la formación de un equipo que esté alineado con su visión y su pasión. Crear tal equipo es un verdadero reto. Lo que quiero resaltar en este punto es que una enorme oportunidad con la que cuenta cualquier emprendedor para fortalecer su empresa radica en cuán rápido y efectivo es para gestionar la información y el conocimiento que día a día se genera.

Cuando empezó AISO (Academia Sostenibilidad), dos personas iniciaron conmigo. Me esforcé por alinearlas con el lenguaje de mi modelo de negocio. Invertí tiempo y energía en ello. Meses más tarde, ambas personas se habían ido porque encontraron mejores oportunidades laborales.

Esta historia la he escuchado muchas veces y, paradójicamente, los emprendedores caen en la cuenta de que cuando las personas se retiran (nadie tiene pensado quedarse para siempre; esa es una realidad) lo que aprendieron y/o aportaron se fue con ellos. ¿Por qué sucede esto?

Esto ocurre, principalmente, porque nos enfocamos en las actividades y el resultado, mas no en el proceso de aprendizaje. ¿Y cuál es el costo de ello? En muchos casos, volver a empezar de cero el camino de generación de una cultura organizacional; volver a inventar la rueda, y sobre todo, repetir errores que conducen a ineficiencias reflejadas en dinero y riesgos reputacionales.

¿Capacitar o no capacitar?

Invertir en capacitación es un dilema que tienen muchas organizaciones (y aquí también incluyo a las grandes).

En conversaciones con varios empresarios, gerentes o directores, la impresión que me queda es que estas actividades son vistas más como un gasto que como una inversión. La razones son varias pero resalto dos en especial: a) al ser el conocimiento un intangible que, según algunos "poco visionarios", no se refleja en todos los casos en dinero en el corto plazo, no se invierte en este ; b) más preocupante aun, cuando los emprendedores y gerentes (especialmente en las pequeñas empresas) tienen claro que las personas están hoy pero no estarán mañana, no encuentran incentivos para invertir en conocimiento; "no quieren –como dijo alguna vez un empresario en una conferencia– capacitar para que luego la competencia se beneficie de ese conocimiento cuando la persona se vaya allá motivada por un mejor salario".

A emprendedores, directores o gerentes que piensan así les digo: si alguien más en la empresa recibe el conocimiento por parte de quien fue capacitado y se va a beneficiar del aprendizaje adquirido, entonces bienvenida la persona porque el conocimiento ha quedado entre nosotros y por ende, en el equipo de trabajo.

Las ventajas de la gestión del conocimiento en etapas tempranas del emprendimiento

Cuando se logra generar un banco de experiencias e información que se pueda traducir en herramientas de formación

de equipo de trabajo y su capacitación, se pueden lograr grandes cosas:

- Una cultura de trabajo para la organización. Independientemente del número de personas que esta tenga, o si una o varias se retiran, los miembros del equipo están alineados y saben cuáles son los principios y valores de la misma. De igual manera, si alguien nuevo llega, la cultura de la organización no se explica por medio de una charla, sino que se aprende a partir de la vivencia.

- Capacidad de crear comunidades de respaldo (back-ups): Cuando el equipo de trabajo conoce qué hace el otro, cómo lo hace y cómo lo lleva a cabo de manera más eficiente, cuando sabe a quién conoce fuera de la organización y qué está sucediendo en otros contextos, cuando reconoce y ha aprendido qué resultó mal en el pasado y por qué; en fin, cuando tiene todo ese conocimiento sobre la experiencia laboral del otro compañero, es entonces cuando se crean comunidades de respaldo.

- Este punto resulta clave por que, al contar con estos back-ups, la organización evita traumas si alguien se va o no puede llevar a cabo su actividad por X o Y motivo (ejemplo: enfermedad o vacaciones).

- Generación de identidad con los valores y la visión de la organización. Equipos de trabajo que reconocen que sus experiencias, aprendizajes, aportes y sugerencias son escuchadas, aceptadas e implementadas van a sentirse motivadas y parte de la organización.

A propósito, me sucedió una vez algo muy especial. Cuando trabajé en el centro de investigación en Alemania ya mencionado, durante casi seis años, fui consciente de que mi salario era casi 25% inferior al

que recibían mis compañeros de universidad, tanto en Colombia como en Alemania. No obstante, y pese a que de vez en cuando me llegaban ofertas de trabajo salarialmente tentadoras, no podía hacerme a la idea de trabajar en otro lugar. Ese trabajo era como un imán.

Ahora que escribo estas líneas, pienso que el magneto que me hacía aferrarme al trabajo se podría entender de dos maneras. Por una parte, se debía a la oportunidad que representaba para mí el aprender algo nuevo todos los días, gracias a mis colegas, sus proyectos y las conferencias y cursos a los que asistíamos. Y, por otra parte, porque sentía que ellos también estaban aprendiendo de mí y eso me llenaba de orgullo; me subía el ego profesional.

Con esto quiero decir que este tipo de motivación, basado en el intercambio de conocimiento entre los miembros del equipo, resulta ser un gancho que le ayuda al emprendedor a gestionar el riesgo de bajas en su equipo de trabajo. Esto le permite proyectar, planificar e implementar con la confianza que le da el tener un equipo dedicado, comprometido e identificado con el modelo de negocio y la cultura de la organización.

Estrategias recomendadas:

¿Cómo gestionar el conocimiento cuando el equipo de trabajo no supera las 10 personas?

Primera estrategia.

Reunirse periódicamente. Así muchos digan que hay organizaciones que adolecen de "reunionitis agudas", pienso que estas son muy necesarias durante el primer año de la empresa. La clave para evitar que el equipo no se sienta frustrado radica en organizar bien cada reunión. Para ello, sugiero el siguiente formato de reuniones que experimenté como empleado y que hoy aplico con mi equipo:

- Comienza con un ejercicio de 15 minutos que empodere al equipo con alguna técnica o habilidad. Por ejemplo, pueden emplearse ejercicios de comunicación.

- Continúa presentando la agenda de la reunión.

  - Compartir alrededor de la mesa: ¿qué pasó interesante esta semana que le pueda aportar a todo el grupo o a alguien en especial?, ¿qué tienes para compartirle a alguien del equipo –información, contactos, etc.–?, ¿qué aprendiste en la conferencia X a la que asististe? (cabe anotar que las personas que asisten a alguna conferencia o capacitación se comprometen a organizar una sesión de réplica de los conocimientos adquiridos con el resto del equipo).

  - Presentar un único objetivo de la reunión. Esto le permite al grupo enfocarse y profundizar en un tema y no sentir que el tiempo pasa y se habla de todo y de nada a la vez.

  - La reunión debe ser definida como un espacio de aprendizaje para fortalecer el modelo de negocio y no para discutir temas de los proyectos, ya que esto podría dispersar a quienes no están involucrados en determinado desarrollo. El objetivo debe estar relacionado con temas estratégicos, no coyunturales, y es por lo general una pregunta retadora. Es por ello que la facilitación del emprendedor deberá enfocarse en realzar los talentos más significativos de cada persona y ponerlos a disposición del reto que se plantea. Por ejemplo, un buen objetivo de reunión podría ser: ¿Cómo logramos que nuestros clientes entiendan mejor los valores que queremos transmitirles por medio de nuestra oferta? Y una buena manera de involucrarlos a todos puede ser por medio de la

siguiente indicación: Tómate cinco minutos para pensar sobre lo que ustedes –primero, de manera individual y, segundo, como grupo– harían para lograr comunicarlo a nuestros clientes. Es necesario fijar reglas claras de conversación para que no se generen monólogos o dispersión en la audiencia.

- Concluye la reunión pidiéndole a cada persona que exprese qué aprendió del encuentro. El resultado: cuando las personas reconocen que son parte de una construcción colectiva generan vínculos entre sí. Ello posibilita la creación de confianza entre los miembros del equipo de trabajo y la interacción entre ellos, alrededor de sus proyectos, fluirá de manera natural. Así, la probabilidad de generación de comunidades de respaldo aumenta.

Segunda estrategia.
"El error": Es clave que los miembros del equipo escriban en un documento compartido qué error cometieron, por qué se cometió y cómo se solucionó. Al ser un tema que inspira morbo o curiosidad, los demás miembros verán esta información y aprenderán de ella. Nota: claro está, para que esto ocurra, debe existir previamente un ambiente de confianza entre ellos para que la probabilidad de que escriban de manera sincera sea alta.

Tercera estrategia.
"Sistematizar los datos": debe existir un mecanismo de documento compartido para que las personas acumulen sus bases de datos, contactos, información interesante y relevante para la organización.

PARA TENER EN CUENTA

Documenta y comparte con tus colegas toda experiencia que consideres relevante para que quede como una lección aprendida.

(HISTORIA 24)

LO QUE UNA CHARLA DE CUMPLEAÑOS ME ENSEÑÓ SOBRE LA MARCA

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores.

UNA CHARLA DE CUMPLEAÑOS

En una ocasión asistí al cumpleaños de una amiga. Yo conocía a dos o tres personas de las 30 que se encontraban en el evento. Me gustan estas reuniones porque me dan la oportunidad de ampliar mi red de contactos.

Como suele suceder en el primer acercamiento con alguien, salen a flote preguntas comunes: ¿Y tú a qué te dedicas? ¿En qué trabajas? ¿Qué estudiaste?, etc. Bien, empecé a conversar con un joven de 28 años que a mi pregunta inicial respondió: "Trabajo en XY (una empresa consultora muy grande y reconocida en todo el mundo) en el área de sostenibilidad".

Al notar que los dos estábamos en el mismo sector y que teníamos temas comunes, la conversación empezó a fluir. Luego de unos minutos, le pregunté: "¿Y en qué proyectos estás trabajando en este momento?". Él respondió: "Hago parte de un equipo de tres personas con quienes estamos diseñando la estrategia de sostenibilidad de una empresa minera que opera en Colombia". La conversación continuó y se puso más interesante porque intercambiamos experiencias y metodologías, pues yo había tenido la oportunidad de trabajar en dos proyectos similares en Alemania.

Cuando él me devolvió la pregunta inicial y quiso saber a qué se dedicaba AISO (Academia Sostenibilidad), le comenté que nos enfocábamos en temas de investigación y de formación en el campo del consumo y la producción sostenibles. Mencioné que había pasado propuestas de diseño de estrategia en sostenibilidad a siete empresas similares a la que él asesoraba. Ninguna de esas iniciativas había prosperado.

Cuando la conversación estaba avanzada, le pregunté: "¿Cuánto tiempo dura el proyecto y cuánto dinero cobraron por la asesoría?". Yo creí que él iba a ser reservado con la información, pero de inmediato y sin titubear respondió: "Seis meses y el presupuesto total es de $950 millones de pesos colombianos (cerca de USD$ 315,000)". Al oír esa cifra, admito, me invadieron varios sentimientos relacionados con mi ego profesional.

• • •

El mensaje

Las grandes empresas invierten casi un 10% de sus ingresos en estrategias relacionadas con su posicionamiento de marca y ventas. Tienen claro que el hecho de que los consumidores reconozcan su marca es un instrumento de gestión muy poderoso de todo su modelo de negocio.

Cuando la celebración de cumpleaños terminó y me fui a la casa, me quedé pensando en medio de mi frustración: "¿Cómo se explica que alguien –sin demeritar sus capacidades– que cuenta con menos experiencia que yo, tenga tremendo contrato? Y sí, la pregunta tiene cierto tono de envidia, pero era inevitable experimentarla en el momento. Es más, durante los siguientes dos días la envidia pasó a convertirse en frustración y desespero. ¿Y cómo no sentir frustración cuando en los últimos meses había presentado propuestas similares y ninguna de ellas había resultado?.

Esa misma semana conocí a un empresario, cuya compañía se dedica al marketing. Me invitó a un café y me dijo: "Tome un papel y un lápiz y haga una comparación, con base en solo tres aspectos, entre la empresa de ese joven y la suya". Pues bien, regresé a mi casa, hice el ejercicio y el resultado fue el siguiente (ver siguiente página):

Aspecto a comparar	Esta empresa XY que todos conocen	AISO (Academia Sostenibilidad)
Metodologías en estrategias de sostenibilidad	Cuatro herramientas probadas en varios proyectos a escala mundial.	Yo conocía y manejaba cinco herramientas que han sido probadas en varios proyectos en Europa y Asia.
Equipo de trabajo	Líder del equipo: investigué y era un profesional muy capaz, con 10 años de experiencia en estrategia de negocio, dos de ellos en sostenibilidad en Colombia. Es economista, con una maestría en sostenibilidad. Consultores: el joven de la charla y otra profesional. Ambos, profesionales en administración de negocios, uno de ellos con una maestría en medioambiente y la otra estaba iniciando la suya en el mismo tema.	Líder del equipo: yo. 10 años de experiencia en el desarrollo empresarial sostenible en varios países, incluido Colombia. Dos maestrías y la mitad de estudios de doctorado en el tema. Consultores: tres profesionales con cinco años de experiencia en el mismo tema y todos con maestría en sostenibilidad.
Marca	La empresa XY tiene más de tres décadas de actividad mundial y una de ellas operando en Colombia. En el sector de la economía , los negocios y las empresas, absolutamente todo el mundo reconoce a esa marca. Goza de muy buena reputación y tiene la capacidad financiera para cumplir con las pólizas de seguros que piden los contratos por razones de incumplimiento.	AISO (Academia Sostenibilidad) es completamente desconocida, si me pongo en los zapatos del cliente.

Al hacer el ejercicio comprendí que:

- Si me ponía en los zapatos de la empresa-cliente, entendí que, conmigo, ella estaría contratando a ciegas porque AISO (Academia Sostenibilidad) no generaba la percepción de seguridad y confianza, al ser completamente desconocida.

- AISO (Academia Sostenibilidad) no tenía la capacidad financiera para responder a pólizas de cumplimiento contractual.

- A varias empresas, si no a la mayoría, les llama la atención comunicar que sus proyectos fueron realizados en colaboración con empresas igualmente reconocidas en el mercado. Eso les da "prestigio", confiabilidad y seriedad, aducen algunas personas.

- En últimas, si bien en mi sector las empresas se fijan en la calidad de las hojas de vida de los profesionales que implementarán el proyecto, el poder de la marca de la empresa contratista tiene un peso muy grande en el momento de la toma de decisión para asignar el contrato.

Con estas conclusiones claras comprendí que si yo quería algún día generar contratos como los de la empresa XY, mi estrategia debía orientarse a posicionar la marca de AISO (Academia Sostenibilidad).

Nuestra estrategia

(que, de paso, te puede servir de consejo, especialmente si ofertas servicios empresariales):

1. Escribe, ¡crea un blog!. Escribir sobre el tema relacionado con tu negocio te va a permitir generar una audiencia. Podrás tener seguidores y con el tiempo serás reconocido como un referente en el tema. AISO

(Academia Sostenibilidad) tiene su blog y a 26 de septiembre de 2015 contaba con 12 mil seguidores: *http://academia-sostenibilidad.com*

2. Busca el micrófono. Cuando seas invitado a conferencias o a eventos, envías el mensaje de que tu empresa es experta o referente en el tema.

3. Invierte en redes sociales. Hoy en día es la herramienta más útil para difundir tus comunicados, historias, consejos y ofertas. Vale la pena hacerlo y para ello es necesario asignar un presupuesto.

4. Rodéate de profesionales y empresarios reconocidos. Al hacerlo, entrarás a en los círculos de negocio en los que deseas que tu empresa esté. Nosotros invertimos en todo tipo de eventos y conferencias. Por ejemplo, en el primer semestre de 2015 llegué a un acuerdo gana-gana con estudiantes de la Universidad de Harvard. Les ofrecí una conferencia en emprendimiento sostenible de manera gratuita y a cambio logramos la foto que queríamos. Esta foto fue comunicada ampliamente en las redes sociales y llegó a los ojos de personas y organizaciones con quienes tenemos interés de trabajar. Ello motivó el desarrollo de varios contratos de entrenamientos. Luego de haber finalizado uno de ellos, quien nos contrató me comentó: "pensé que si ustedes están entrenando a estudiantes de Harvard, debe ser que tienen algo sólido qué contar y vale la pena tenerlos aquí". Esta es la foto:



5. Comunica ampliamente los logros alcanzados con organizaciones reconocidas. Meses después de haber iniciado y comunicado en redes sociales el siguiente proyecto en México *http://premiocesmo.org.mx/*, los emails empezaron a llegar. Haber tenido la oportunidad de que AISO (Academia Sostenibilidad) fuese el aliado estratégico del gobierno mexicano y la Cooperación Alemana, realzó el reconocimiento de nuestra marca y nos ayudó a ponernos en otro nivel en comparación con otras empresas del sector.

Una reflexión

Invertir en un intangible como la marca es una apuesta que te ayudará a generar la percepción de conocimiento, calidad y confiabilidad que buscas. Te ayudará a generar relaciones comerciales fuertes y estratégicas en el mediano y largo plazo.

(HISTORIA 25)

Si tienes quién te ayude, ACEPTA LA AYUDA

¡A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A los emprendedores que tienen oportunidad de recibir un espaldarazo fuerte pero no lo aceptan.

• • •

Los emprendedores que aman la meritocracia

A veces, el orgullo y el deseo de superación personal fundamentados en los méritos propios rayan en algo cercano a la estupidez. Puede sonar un poco fuerte pero así lo percibo. Conozco a dos emprendedoras que han sabido aprovechar de manera muy positiva el poder político de sus familias. Ambas contaron con excelente educación pero, especialmente, con grandes intenciones de generar impactos positivos en la sociedad. No tienen la ambición de amasar sobre las fortunas que sus familias han construido. Han sabido capitalizar sus relaciones sociales y la influencia de sus familias en ciertos círculos de poder y, con ello, han logrado darles vida a sus proyectos personales. Sin embargo, lo que más valoro es que han logrado replicar el impacto que sus modelos de negocio generan en lo social y en lo ambiental. Son tan modestas que me pidieron no mencionar sus nombres en este libro.

Por otra parte, están aquellos emprendedores que se abstienen de utilizar sus círculos de influencia y desarrollan sus emprendimientos de manera cuasi autónoma y anónima porque ocultan su abolengo. Le apuestan a la meritocracia y no quieren que sus logros sean entendidos como el resultado de la influencia de sus apellidos.

Desde mi punto de vista, se trata de una apuesta personal para demostrarse a sí mismo que se es capaz de lograr cosas a partir de sus propios méritos. Pero también, puedo analizarlo como que estos emprendedores pierden la oportunidad de generar mayores impactos positivos, que se derivarían de un buen manejo de la coincidencia de haber surgido en un significativo círculo de influencia.

Ambas posiciones son igualmente respetables y cada decisión personal tiene su justificación. Sin embargo, si me pongo a analizarlo netamente desde el punto de vista colectivo, en donde considero que lo clave es la generación del mayor impacto social y ambiental posible para la mayor cantidad de personas y el mayor número de entornos como sea posible, escogería hacer uso de mis influencias para lograr el objetivo ético y bien intencionado que me propongo.

No soy quién para juzgar las decisiones de los emprendedores que quieren empezar de cero, mantenerse y generar una réplica por sus propios medios. Es verdaderamente admirable. De hecho, a la mayoría nos ha tocado así. Pero, y sin ánimo de invocar al facilismo, considero que si hay buenas ideas, si existen buenas intenciones y, además, si se tiene la posibilidad de contar con los recursos para materializar los buenos proyectos, entonces, ¿por qué no?, ¿por qué no hacerlo si se hace para un buen fin?

(HISTORIA 26)

LAS VENTAJAS DE VENDER PAN

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores, empresarios y trabajadores independientes.

EL MENSAJE:

Los emprendedores tenemos la costumbre de diseñar y proyectar nuestras estrategias de crecimiento en escenarios positivos, no tan positivos y pesimistas. Pero no conozco el primer emprendedor que haga una proyección bajo el supuesto de que va a perder sus clientes o que su modelo de negocio va a fracasar. El ejercicio de los escenarios se realiza como por cumplir el compromiso que pide el desarrollo del plan/modelo de negocio, pero no se toma en serio, debido a que tendemos a ser tan optimistas con nuestra idea que, si bien planteamos un escenario negativo, nunca consideramos que este va a suceder y, por lo tanto, no se profundiza en el desarrollo de medidas de contingencia o planes B, C, o D. En resumen, el optimismo y la pasión nos pueden enceguecer el pensamiento estratégico.

Dos charlas que me cambiaron la visión

El 2015 fue un año muy movido para AISO (Academia Sostenibilidad). Tuvimos la oportunidad de visitar varios países para dictar conferencias y cursos en emprendimiento sostenible. Y debo aceptarlo: hasta el mes de mayo de 2015, mis cursos contenían un enfoque desbordado de optimismo –lo cual no está mal– y poco de realismo.

En marzo, la comunidad de estudiantes latinoamericanos de la prestigiosa Universidad de Harvard nos invitó a dictar una conferencia en Querétaro (México). Justo antes de que hiciera mi presentación, tomó el micrófono Eugenia Rodríguez, una joven empresaria costarricense, a quien yo conocía desde cuando habíamos coincidido en una conferencia en 2012. Bien, en esta ocasión, Eugenia se adueñó del escenario y empezó a hablar. Trató varios temas y ofreció consejos interesantes sobre emprendimiento. En medio de su intervención, captó completamente mi atención cuando mencionó la historia de cuasi-bancarrota que pasó la empresa de su padre durante una etapa difícil de la economía de su país.

La manera en que contó su anécdota fue realmente inspiradora y, para hacer corto el cuento, esa situación motivó a Eugenia a sumarse al equipo de su familia para trabajar con el objetivo de superar la crisis. Una parte de su reflexión me cambió la manera de ver las cosas: "A diferencia de los empresarios, los emprendedores se programan para escenarios de mercado promisorios... olvidan que la economía es cíclica y que siempre hay altos y bajos, bonanzas y depresiones económicas". Esto es algo cierto que tiene todo el sentido; sin embargo, muchos de los que nos lanzamos a emprender lo olvidamos. Su intervención continuó con una pregunta

que pone en crisis a cuanto emprendedor se la formulo: "¿Cuáles son las estrategias o alternativas concretas que ustedes contemplan para seguir generando ingresos en el momento en el mercado reduzca la demanda por sus productos o servicios?".

Podría terminar aquí con esta historia, porque estoy seguro de que si lees esa pregunta unas dos veces más, te quedarás pensando un buen rato buscando la respuesta. De hecho, hoy sigo pensando en esa pregunta permanentemente. ¿Qué será de AISO (Academia Sostenibilidad) cuando el ingreso de las empresas y de las personas disminuya y vean a nuestros cursos, investigaciones y consultorías como una serie de servicios de lujo o totalmente prescindibles cuando se venga la siguiente crisis económica?

Coincidencialmente, esta pregunta había comenzado a robarse mis pensamientos unas semanas antes de haber escuchado a Eugenia en Querétaro. Había sucedido en Mendoza (Argentina). En esa oportunidad conocí a una joven profesional llamada Andrea. Mientras tomábamos café hablamos sobre la difícil situación económica de Argentina y fue ahí cuando ella me comentó que curiosamente a su tío no le había dado tan duro como al resto de sus conocidos o familiares. Yo le pregunté la razón y ella me dijo que se debía a que él tenía una panadería y su negocio no se vio afectado por la crisis.

Los consumidores tienden a reducir el consumo de productos y servicios lujosos y lo reemplazan con el consumo de productos más baratos y accesibles en precio. El pan es un gran ejemplo. En el caso de Mendoza (como puede suceder en cualquier otra ciudad), las personas transformaron sus preferencias de consumo alimenticio y aumentaron su demanda por el pan. Andrea me comentó sobre la estable situación económica de su tío, quien tenía una bodega en donde acopiaba harina de trigo para producir pan.

Este ejemplo me puso a pensar: "Cuando se venga la siguiente crisis económica ¿las organizaciones y las personas demandarán los productos y servicios profesionales de AISO (Academia Sostenibilidad)? ¿Es nuestro modelo de negocio resistente o débil ante la crisis?". Y la repuesta en ese momento era negativa; había construido estrategias que se fundamentaban en proyecciones de escenarios positivos en donde la empresa siempre iba a crecer.

Una estrategia

La estrategia es que no existe una estrategia específica para cada organización puesto que cada una de ellas está influenciada por contextos totalmente particulares. Sin embargo, hay una serie de preguntas que vale la pena que te formules de manera constante, junto con tu equipo de trabajo:

- ¿Cómo es la estructura de costos de tu organización hoy y cómo puede variar en época de crisis económica?
- ¿Qué tanto se puede ajustar el precio de tu producto/servicio a una disminución de la demanda?
- ¿Qué variaciones debe tener tu modelo de negocio para resistir un escenario de depresión económica?
- ¿Qué alternativas de generación de ingreso puedes crear para diversificar el flujo de caja de tu organización?
- ¿Qué productos o servicios en tu sector pueden ver aumentada su demanda (caso pan) en época de crisis? ¿Vale la pena explorar esas alternativas?

(HISTORIA 27)

"Dos personas maravillosas
se casan y arman
un desastre",
dijo un gran maestro

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores; en especial, a aquellos que están en la fase de exploración de su idea de negocio.

El equipo ideal

El equipo de emprendimiento es sin duda la columna vertebral de cualquier organización. ¿Cuáles son esas características que hacen de un grupo de personas que comparten el objetivo de emprender un equipo ideal y se compenetren mutuamente?:

1. Por un lado, debe existir un nivel de confianza extremadamente alto. Emprender significa compartirlo casi todo: secretos, dinero, claves, contactos, ideas, temores. Funciona como un buen matrimonio. Para emprender junto con alguien más, debe establecerse previamente un enorme grado de confianza y la aceptación de mantenerla y fortalecerla durante el proceso del emprendimiento. Esta se pone a prueba cuando llegan los momentos de frustración, los errores y el desespero. Si no es posible abrir todos los canales de comunicación para que la información fluya de manera transparente y si no existe plena sinceridad entre los miembros, los vínculos se van debilitando.

2. Por otro lado, los equipos que se forman con emprendedores que se complementan logran ampliar su visión y los acuerdos sobre cómo abordar la estrategia de su organización. He tenido la oportunidad de asesorar a iniciativas emprendedoras en donde los miembros son especialistas en el mismo campo de la idea de negocio, pero ninguna de las personas tiene habilidades fuertes en otras áreas de gestión, como la comunicación, las relaciones públicas, la administración, las finanzas, las ventas o el liderazgo, etc. No es excluyente que se unan, pero si no logran llenar los vacíos (las habilidades) que requiere la visión integral del modelo de negocio, es mejor que empiecen a prepararse y a fortalecerlas paulatinamente.

3. Los equipos exitosos tienen sistemas de respaldo similares a los back-ups en las plataformas informáticas. De la misma manera, tener back-ups entre las personas es fundamental. Tuve la oportunidad de asistir a una reunión de dos días en donde tres emprendimientos presentaban sus productos ante potenciales compradores. En el primer día, todos expusieron sin contratiempos. Al segundo día, continuaron su presentación dos de tres emprendedores. El tercero no lo logró porque se había enfermado la noche anterior. Cuando se le preguntó a uno de los colegas de ese tercer emprendimiento por qué no continuaba él con la presentación, su respuesta fue: "es que Juan es quien maneja este tema, no yo". El resultado: perdieron una gran oportunidad de concretar un contrato.

4. Muy en línea con el consejo del complemento, la buena comunicación es fundamental para lograr que el modelo de negocio pueda replicarse. El emprendedor exitoso es aquel que, aunque inició su trabajo considerando principalmente los aspectos técnicos de su idea, fue migrando poco a poco a convertirse en el inspirador, el comunicador y el gestor de alianzas. Eso se logra únicamente si la persona cuenta con fortalezas en comunicación.

5. Las personas del equipo deberán compartir un nivel de pasión y compromiso muy similar: esto constituye la gasolina del emprendimiento. Emprendedores apasionados y comprometidos con el proyecto son capaces de soportar jornadas extensas de trabajo, sacrificar su tiempo libre (sábados, domingos, festivos, horarios nocturnos), arriesgar sus recursos financieros, soportar temporadas sin remuneración salarial; son más emotivos y proactivos que aquellas personas que deben realizar alguna labor por obligación. Si el nivel de compromiso o pasión no está equiparado entre los emprendedores, la probabilidad de que existan roces y conflictos agudos aumenta.

En resumen, el emprender junto a alguien más es cuestión de química en todo sentido. Tal como en un matrimonio, las situaciones alegres y las difíciles deben manejarse de manera conciliada, con un mínimo nivel de drama y un moderado grado de emotividad. Los conflictos y las disputas que se presentan no son el resultado necesario de que alguno de los involucrados sea mal intencionado; vienen de una falta de compenetración debido a que las personas no están en la misma página. Esto es lo que conlleva a las disputas irreconciliables que, en algunos casos, derivan en irrespeto. Acertadas las palabras de Bernardo Toro, gran líder social colombiano, cuando dijo: "dos personas maravillosas se casan y arman un desastre"[24].

Con ello no quiero decir que, a pesar de la química, no habrá conflictos. Los habrá. Pero se vuelven más llevaderos si los cinco elementos mencionados anteriormente están dados en la relación.

24 Esta frase la dijo durante una conferencia llamada "Ser líder hoy". Incluyo el enlace porque recomiendo la presentación: https://youtube.com/watch?v=wjsuU-9D71DM

(HISTORIA 28)

El nombre es incorrecto: no debería ser emprendedor, sino mantenedor o replicador

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los nuevos emprendedores.

EL MENSAJE:

La parte más sencilla de emprender es crear la empresa. Si hicieras el ejercicio de juntar los documentos y formalizar tu empresa ante una cámara de comercio, a lo sumo te tomará una semana realizar todo el proceso. Con ello ya eres emprendedor. ¿Cómo dije? ¿Emprendedor? Sí, pues ya emprendiste el camino para desarrollar y hacer evolucionar tu idea y tu modelo de negocio.

No soy experto en semántica pero cuando escucho y analizo la palabra *emprender* la asemejo con otras palabras como: iniciar o comenzar. En ese sentido, emprender para mí significa dar ese primer paso que resume el lanzarse de cabeza hacia el proceso de desarrollar el proyecto propuesto. A ver, es como cuando se

está en un trampolín frente a una piscina. Emprender lo interpreto como esa decisión de pararse en frente de la piscina, superar ese culillito de la incertidumbre y lanzarse. Lo que sigue de ahí en adelante, para mí, no es emprender; es más bien mirar cómo no ahogarse, nadar, cruzar y llegar a la otra orilla de la piscina, salir de ella, volver al trampolín (ahora sin culillo) y volver a lanzarse, con mejor técnica.

Espero que la analogía haya sido clara. Si bien uno de los primeros grandes retos está en superar ese miedo y lanzarse, lo que demanda más energía, paciencia, tiempo, confianza y constancia está en el mantenerse y en el replicar el proyecto propuesto.

Mantenerse y replicar

Esta historia envuelve muchas lecciones aprendidas que se reflejan en el libro. El reto y la meta de un emprendedor es convertirse en un empresario, en un líder o en un gestor organizacional[25] sólido y estable. Para lograrlo, la paciencia, la constancia y, sobre todo, la fortaleza mental para aguantar y hacerles el quite a las situaciones duras que se viven todos los días son fundamentales. Esos tres atributos resumen la caja de herramientas para mantenerse e ir evolucionando con el proyecto.

Pero lo verdaderamente admirable es hacer que este se replique; es decir, que el modelo de negocio se expanda a otros lugares, que sea atractivo para otros grupos de personas y que su impacto positivo tenga un mayor alcance. Para conseguir replicar tu proyecto, la estrategia lo es todo.

Vale la pena

Emprendedores, si ya están en el agua, pues ¡a nadar y a mejorar la técnica! El cuento del emprendimiento es gaseoso si se queda en intenciones y palabras. Querer no significa hacer; y hacer solo una vez no significa lograrlo.

25 Utilizo este concepto porque cabe la posibilidad de que el emprendedor no tenga como objetivo crear una empresa con ánimo de lucro necesariamente.

(HISTORIA 29)

¿INSISTIR, PERSISTIR Y NUNCA DESISTIR?:

NO SIEMPRE HAY QUE SEGUIR ESTE CONSEJO

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores.

EL MENSAJE:

Lo que planteo en esta parte del libro contradice muchos de los consejos que profesores, mentores e íconos motivacionales en las redes sociales nos dicen: “En el emprendimiento hay que insistir, persistir y nunca desistir”.

¿Cuándo y por qué no seguir ese consejo?

Me da risa tener que admitir que, como mentor, yo generalizaba este consejo cuando daba charlas o entrenamientos en emprendimiento sostenible, sin ser emprendedor. Ahora que lo soy y que he recorrido una breve pero sustanciosa experiencia en este campo, interpreto ese consejo de una manera diferente. He concluido que sí, un emprendedor debe ser:

- Insistente con su visión para lograr motivar a otras personas alrededor de su idea. Y esto toma tiempo porque de 20 puertas que se tocan se abre media.

- Persistente porque lograr escalar y replicar un modelo de negocio es como la analogía de la bicicleta: "Si uno no pedalea de manera continua, esta se frena y uno se cae".

- Una persona con convicción para no desistir porque el éxito se va construyendo con el pasar de los años; no es inmediato.

No obstante, también he concluido que estos tres atributos deben saber leerse dependiendo de los contextos y no deben interpretarse como un paradigma incuestionable.

Me explico: Insistir cuando la idea o el modelo de negocio no son óptimos, o el mercado aún no está preparado para recibir la oferta del emprendedor, puede conducir a un uso ineficiente de los recursos. Además, es necesario saber y reconocer cuando un *no* es un *no* definitivo y dejar la insistidera ahí. Por el contrario, el sobreinsistir puede ocasionar dos efectos adversos. Por una parte, puede producir en la otra persona una sensación de fastidio y rechazo (lo digo porque lo he visto y muchas personas en empresas me han expresado esa opinión con relación a varios emprendedores). Por otra, debido a tantas negativas, puede ocasionar en el emprendedor un síntoma de

frustración e incluso depresión tan alto que puede conducir a que la persona abandone su sueño y empiece a aborrecer el emprendimiento como proyecto de vida.

El insistir y el persistir son importantes cuando la oferta (producto/servicio) ya está validada por el mercado; es decir, cuando los consumidores o los clientes están listos y quieren demandar la solución del emprendedor. Insistir vale la pena cuando el modelo de negocio ha pasado por un proceso de evolución y se cuenta con un grado de certeza sobre la efectividad de sus estrategias.

No desistir es indudablemente la menos cuestionable de todas pero, dependiendo del caso, es mejor desistir en ciertos momentos, tomarse un respiro, un descanso, replantear la meta, la idea, el modelo de negocio, recuperar fuerzas y lograr una estabilidad financiera personal, para luego volver a empezar. Conozco a muchos emprendedores quebrados, que llevan seis, siete u ocho años insistiendo. Son tan apasionados y creen tanto en su idea, o son tan testarudos para no comprender que por ahí no fue, que alguien debe hacerles ver que es momento de decir alto y replantear la situación. Tres de ellos han perdido su relación sentimental (con hijos abordo) porque la situación económica en sus familias se volvió insostenible.

El consejo

Insistir, persistir y no desistir es válido, únicamente si están acompañados por el sentido común y la estrategia; de lo contrario, esos tres atributos se asemejan más a una testarudez y a un enceguecimiento que impide aceptar que el éxito del emprendimiento depende tanto de uno como del contexto, del momento y de cuán dispuesto está el mercado para demandar la oferta. Es importantísimo meterle la ficha al proyecto, pero no hay que confundir la persistencia con la falta de estrategia. Si hay puertas que no se abren, es mejor dejarlas cerradas y que la energía se redireccione para cambiar los rumbos del modelo de negocio.

(HISTORIA 30)

HAY QUE SABER CUÁNDO BAJARSE LOS PANTALONES

¿A QUIÉN VA DIRIGIDA ESTA HISTORIA?

A todos los emprendedores que están comenzando o a empresarios que incursionan en mercados en donde son totalmente desconocidos.

• • •

Una alternativa para entrar

Hay emprendedores que arriesgan más que otros. Están también los que ven más acá y los que ven más allá, los que sobrevaloran y los que subvaloran su trabajo. En el mundo del emprendimiento hay de todo. Cada uno tiene su estrategia para entrar en un mercado, para empezar a llevar la idea a un modelo de negocio, para darse a conocer como marca en el entorno. Yo les comparto una estrategia alternativa que me funcionó, pero no por ello significa que deba funcionarles a todos, ni que todos deban estar de acuerdo con ella.

Bajarse los pantalones

No hay que tomarse de manera literal la frase. Sería una imagen muy extraña en los eventos de emprendimiento y una situación poco agradable para conseguir logros. Pero la analogía que los colombianos muy bien conocen me sirve para explicar la estrategia.

Para contextualizar la explicación debo contar que, después de casi 10 años de vivir por fuera, regresé a Colombia y me di cuenta de que no conocía a muchas personas del ámbito profesional de la sostenibilidad en mi propio país. Adicionalmente, me encontré con un discurso –el de la sostenibilidad– que hasta ahora empezaba y que carecía de la fuerza y el dinamismo con los que cuenta hoy.

Tres meses después de llegar me pegué tremenda estrellada. Yo creía que por el hecho de haber sumado una experiencia la-

boral por fuera, de tener títulos académicos en emprendimiento y sostenibilidad y de haber trabajado en un centro de investigación alemán las puertas se me iban a abrir fácilmente. Pues no, la realidad fue otra. Encontré que había profesionales mejor preparados que yo; que las organizaciones y las personas que trabajan en ellas no comían cuento sino que trabajaban y colaboraban con aquellos con quienes habían construido relaciones de confianza.

En esa medida, no había de otra. Si yo quería entrar en los círculos profesionales que se alineaban con mi modelo de negocio, tenía que bajarme los pantalones, así de sencillo. Empecé a contactar organizaciones como universidades, gremios, asociaciones, empresas y entidades de gobierno con el objetivo de proponerles asesorías, entrenamientos y conferencias "pro-bono"; es decir, ¡al gratín![26] Esta estrategia fue de hecho motivo de conflicto con uno de mis socios, quien no estaba de acuerdo en subvalorar nuestras capacidades. No obstante, de manera muy terca seguí adelante con la estrategia.

Si bien algunas de esas organizaciones se enganchaban con nuestro mensaje y posteriormente solicitaban alguna asesoría o entrenamiento de manera remunerada, hubo otras con las que nunca resultó nada. No obstante, suelo ver las cosas del lado positivo: pese a que las charlas gratuitas no se tradujeron en contratos, sí se fortaleció la estrategia de marca, salimos del anonimato y, como ejercicio, fue útil para refinar nuestras metodologías.

Como dije anteriormente, esta es una estrategia opcional, que debe considerarse a la luz de un análisis costo-beneficio. En mi caso, el beneficio resultó ser más alto que el costo. Por ejemplo, como ocurrió en el caso relatado en la historia 24 (cuando los estudiantes de la universidad de Harvard se interesaron en nuestro cuento), no había presupuesto para pasajes pues el contacto se había hecho con muy poca

26 En Colombia se emplea esta expresión para enunciar que algo es gratis.

anticipación. Así que decidí asumir todos los costos de viaje e ir. Mi prioridad era poder comunicar que AISO (Academia Sostenibilidad) había tomado los micrófonos de la comunidad de Harvard ¡Y así fue! Como resultado nuestra participación en esa universidad, entidades colombianas se interesaron en nuestro trabajo y resultaron algunos proyectos interesantes. Ahora, ¿qué hubiera sucedido si no me hubiera bajado los pantalones al asumir los costos? No sé, a lo mejor hubiera conseguido los contratos, o de pronto no. Yo prefiero pensar que la presencia en Harvard ayudó.

CONCLUSIONES

Tuve síndrome de crisis de los 30 unos meses antes de mi cumpleaños. Me cuestionaba si lo que había realizado me hacía feliz y si lo que haría en adelante tendría algún sentido. Esa fue la edad en la que tomé la decisión de emprender y por ello decidí hacerle honor a ese momento con las 30 historias que leíste.

En mi cabeza surgió el emprendimiento en noviembre de 2010, pero solo dos años después empecé a materializar aquella idea. ¿Por qué es tan difícil dar el paso pese a que se tiene la intención? Bien, realicé una y 1000 veces el ejercicio de estructurar la idea y el modelo de negocio. Me emocionaba la idea de crear empresa y disfrutaba ser emprendedor en el papel. Una y otra vez me cuestionaba sobre los cómos y evitaba los cuándos; especialmente, el cuándo inicial.

Sacarle el cuerpo al inicio del emprendimiento tiene su explicación en el miedo. En mi caso fueron 21 meses sintiéndolo y queriendo autoconvencerme de que ya estaba emprendiendo cada vez que escribía un nuevo modelo canvas. No podía tomar la decisión por la misma razón por la cual muchos no lo hacen: el miedo a la pérdida de estabilidad económica y el temor a fracasar en el intento.

Atreverse es el primer y más importante logro de cualquier emprendimiento. Se trata de una gran decisión personal que trasciende el hecho de crear una organización o empresa propia. La decisión de emprender en lo global significa para mí tener el carácter de decirse a sí mismo que uno es dueño de sus decisiones, de su tiempo y, sobre todo, de sus pasiones.

El mejor logro y a la vez la mejor recompensa que deja este cuento se resume en la riqueza de anécdotas que se acumulan. Por eso las charlas más interesantes que he tenido en mi vida han sido con emprendedores que me han permitido pasar cafés y cervezas entre aprendizajes, risas y reflexiones. Algunos, porque emprendieron, porque crearon su empresa y otros, porque renunciaron al tra-

bajo que hace que cada lunes sea un maldito lunes y buscaron con empeño emplearse en una organización en donde pueden hacer de su hobby su trabajo.

Después de leer este libro, espero que estés en desacuerdo con al menos una de las historias. Si es así, entonces lo habrás leído de manera crítica y te habrás autocuestionado: ¿cómo lo hubiera hecho yo? Si es así, el libro cumplió el objetivo. Espero, además, que haya despertado dudas y generado contradicciones; y, por encima de cualquier cosa, que te haya puesto a pensar si vale la pena hacer de tu hobby tu trabajo, o de tu trabajo tu hobby.

Vale la pena escuchar a otros emprendedores y expertos con experiencia más allá de la academia. También, a muchas personas, incluidos tus amigos y familiares que te dirán qué hacer y qué no hacer. Te dirán lo qué harían ellos desde la comodidad de alguien que sabe que no necesariamente está enfrentado a la situación que describe su recomendación. Sí, vale la pena escuchar a todas estas personas y considerar sus consejos. Pero por experiencia propia me permito decir que el mejor consejero resulta ser la capacidad que uno mismo desarrolla para digerir y analizar cada error cometido y capitalizar cada lección aprendida. La intuición y la testarudez pueden ser en este caso las mejores mentoras de emprendimiento.

Sin más, me despido y te deseo lo mejor en tu camino como emprendedor. Nos vemos en alguna charla, entrenamiento o por donde nos cruce el camino.

Un abrazo,
Julio Andrés Rozo Grisales

LinkedIn:
https://co.linkedin.com/in/julioandresrozo

Facebook:
https://www.facebook.com/jargCD

Twitter:
@JulioAndresRozo

Instagram:
julioandresrozogrisales

¿Qué hace AISO Academia Sostenibilidad?

AISO (Academia Sostenibilidad) nació en 2013 con el objetivo de hacerle frente a una inquietud que tienen muchos investigadores (especialmente, los de ciencias sociales) y que se resume en la siguiente pregunta: ¿mis investigaciones serán leídas por alguien? ¿Alguien se tomará el trabajo de hacerlo?

Y el hecho de que no muchas personas lean lo que alguien trabajó durante meses o incluso años para plasmar en un documento no debe ser la razón para dejar de investigar. Lo que pasa es que la gente sencillamente no ve sexy ni se interesa en leer artículos científicos porque los considera densos y pesados. El problema de la investigación no es hacerla sino aplicarla. Para lograrlo, debe ser entendible y comprensible y menos científica.

Tengo una hipótesis: si la ciencia fuera escrita como se escriben las películas de Iron Man o James Bond, mayor aplicación tendrían los resultados de la cantidad de investigaciones que reposan en las bases de datos de las bibliotecas. Esa fue la razón para crear la empresa. Nuestro objetivo es simplificar el lenguaje científico en sostenibilidad y, con ello, hacerlo emotivo y digerible para las empresas, las entidades públicas, los emprendedores y los consumidores.

Esta meta se traduce en el desarrollo de herramientas que motiven a crear empresas ambientalmente amigables, socialmente responsables y económicamente rentables. A eso le llamamos: desarrollo empresarial sostenible. Trabajamos instrumentos para que las empresas, con sus productos y servicios, puedan transformar hábitos de consumo en nuestra sociedad. Esta es una pasión y obsesión: contribuir a que se generen hábitos de consumo sostenibles en nuestros países.

Apoyamos a los gobiernos nacionales y locales para que permitan crear los incentivos que fomenten el desarrollo de empresas sostenibles y podamos algún día hablar de unos ciudadanos-consumidores sostenibles. Ponemos nuestro granito de arena con herramientas y técnicas para que los emprendedores y empresarios logren financiamiento de sus modelos de negocio.

Sí, esto es lo que hacemos hoy y nos proyectamos hacia el futuro. Como todo emprendedor, sueño con que AISO (Academia Sostenibilidad) sea un gran centro de generación de conocimiento y de formación en consumo y producción sostenibles en América Latina.

AISO

Visita nuestra página:
http://academiasostenibilidad.com

SOBRE EL TÍTULO DEL LIBRO

El nombre de este libro puede resultar un poco controversial, aunque no debe interpretarse como un ataque generalizado a las universidades, profesores o metodologías de emprendimiento. Personalicé y enfoqué el título en mi experiencia porque ¿qué puedo hacer si lo que aquí escribo nadie me lo dijo en ninguna de las cuatro universidades en donde estudié desde 1999 hasta 2011? Claro está, estoy seguro de que hay emprendedores a quienes sí les dieron consejos basados en la experiencia y de que hay profesores que no enseñan sobre emprendimiento sino para el emprendimiento (gran diferencia).

Es anecdótico cómo resultó el título; cambió varias veces mientras avanzaba en la escritura. Algunas opciones que surgieron en las lluvias de ideas con mi gran amiga argentina Paula Aldeco fueron:

- *Lo que el canvas nunca te dirá.* Porque es que, ¡ay, Dios mío!, si existe una obsesión por enseñar emprendimiento con la magnificación de esta herramienta, que si bien es útil, evidentemente, no lo es todo.

- *Lo que los libros ni la teoría te dicen sobre emprendimiento.* No lo escogimos porque, para hacerlo, hubiera tenido que leerme todos los libros sobre el tema.

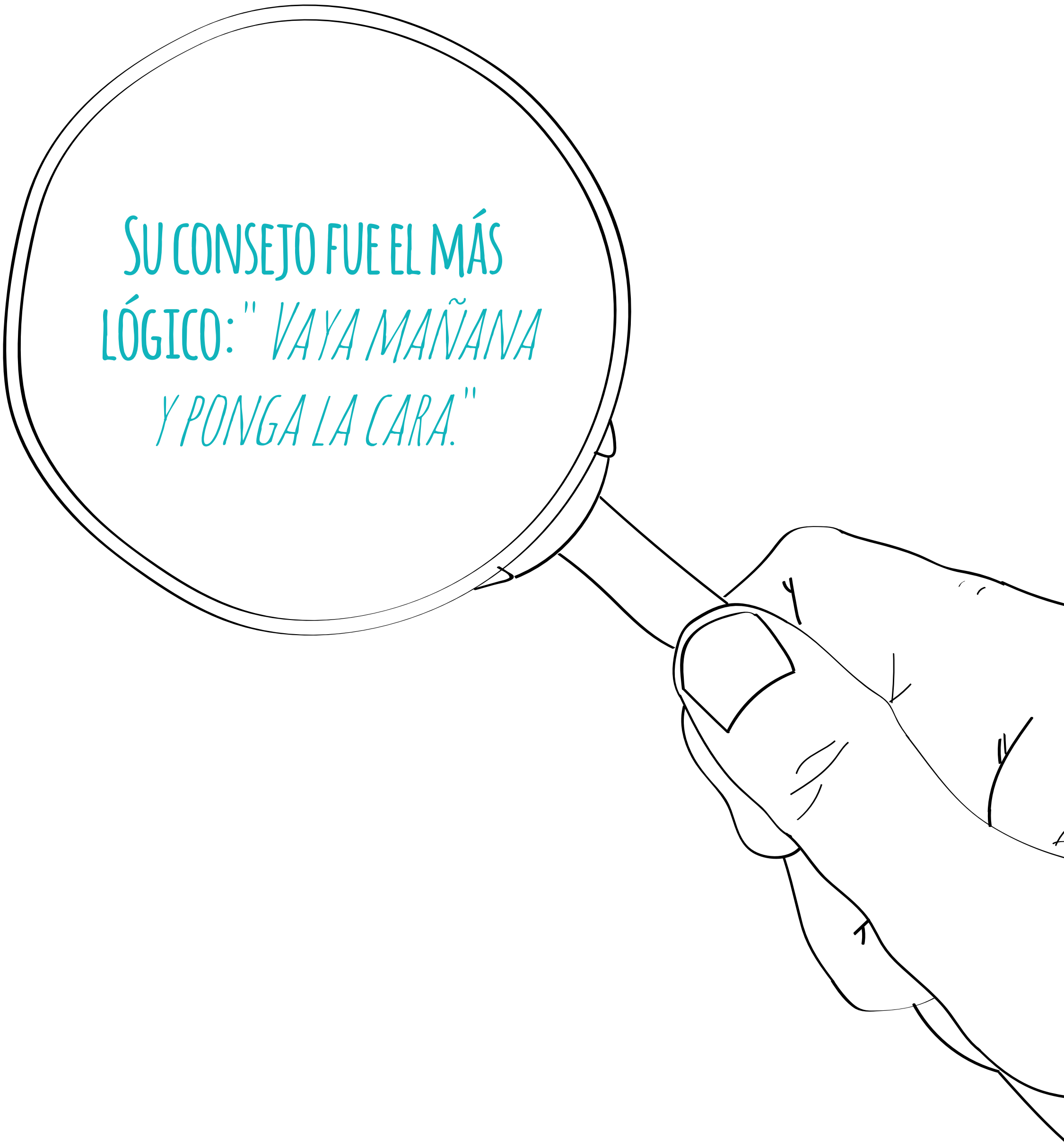
- *Emprender se aprende emprendiendo, no estudiando.* Hmm, si bien esta afirmación tiene parte de cierta, en gran parte no lo es. Recuerdo que muchos papás y abuelos decían que se habían formado en la universidad de la vida. Hoy en día, si bien hay personas que por falta de oportunidades, o porque simplemente no quieren, no acceden a la educa-

ción, soy un fiel creyente de la formación académica y valoro su importancia para todo.

- *Estudié emprendimiento pero nadie me contó lo que aquí te cuento.* Sonaba muy cursi.

- *El Canvas oculto.* Sonaba muy satánico.

- *Las cagadas que se cometen en el emprendimiento.* Hay todavía lectores muy conservadores que se escandalizan con esta clase de títulos; pero ¡ahí lo dejo!



AISO

http://academiasostenibilidad.com